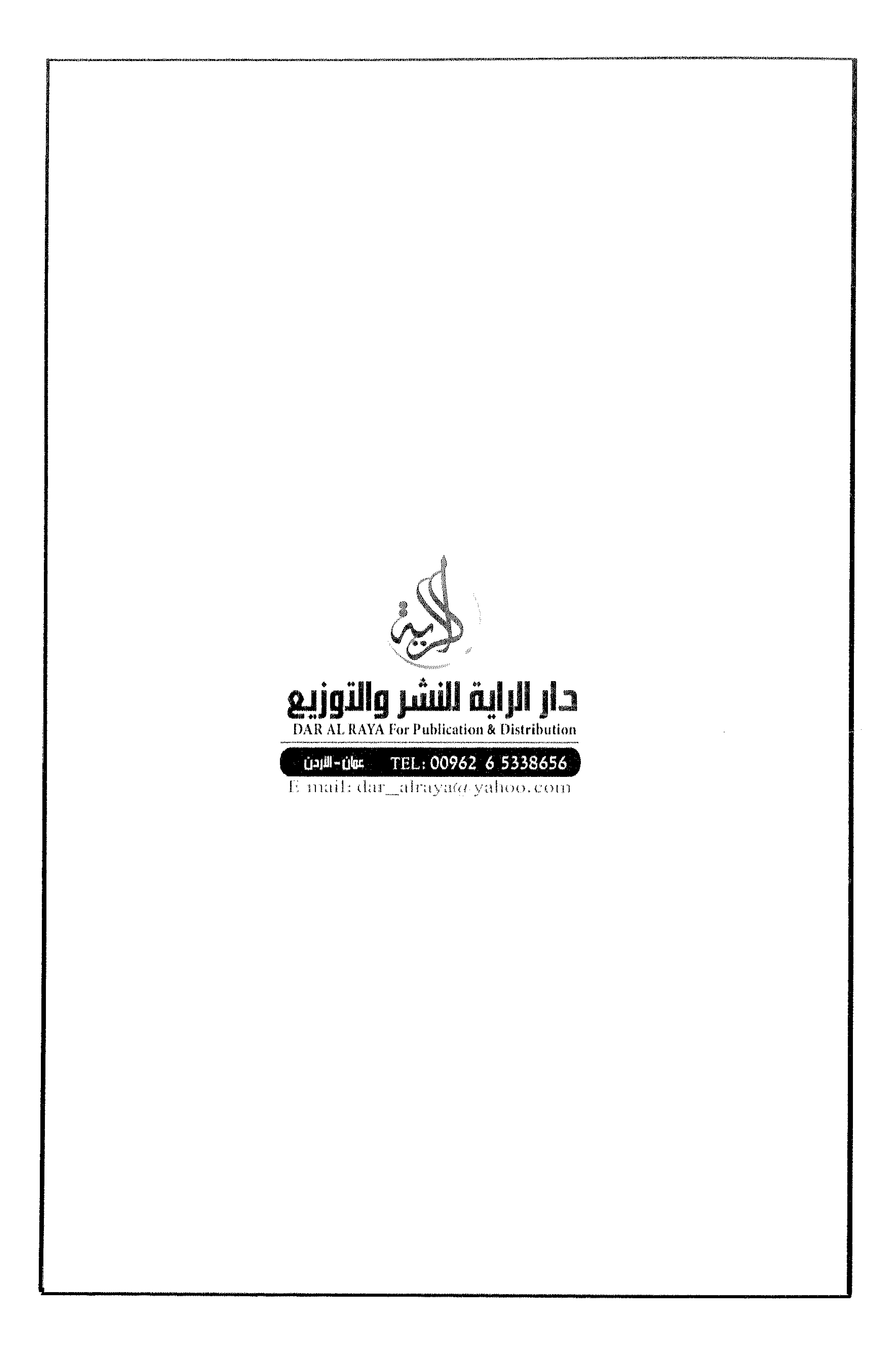
الاحدث في

إدارة المكاتب والسكرتارية

الدكتور
هاشم حمدي رضا

الراية


دار الراية للنشر والتوزيع
DAR AL RAYA For Publication & Distribution
عمان - الأردن TEL: 00962 6 5338656
E mail: dar_alraya@yahoo.com



الراية
دار الراية للنشر والتوزيع
DAR AL RAYA For Publication & Distribution
عمان - الأردن TEL: 00962 6 5338656
E mail: dar_alraya@yahoo.com

الاحدث في ادارة
المكاتب والسكرتاريا

الاحدث في ادارة المكاتب والسكرتاريا

الدكتور

هاشم حمدي رضا

الطبعة الاولى

(2015)



المملكة الأردنية الهاشمية

رقم الإيداع لدى دائرة

المكتبة الوطنية(2014/7/3368)

هاشم حمدي رضا 651.3

الاحدث في ادارة المكاتب والسكرتاريا

عمان: دار الراية للنشر والتوزيع ، 2015

(220)ص.

ر.أ. : 2014/7/3368

ردمك: ISBN 978-9957-579-46-3

الواصفات: //ادارة المكاتب//ادارة الافراد//خدمات المكاتب/

إعدادات دائرة المكتبة الوطنية بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية

جميع ما ورد بهذا الكتاب لا يعبر بالضرورة عن رأي دار النشر
وانما يختصر على رأي المؤلف الشخصي فقط.



دار الراية للنشر والتوزيع

عمان - الاردن TEL.: 00962 6 5338656

E mail: dar_alraya@yahoo.com

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
الفصل السادس	139
مهارات كتابة الرسائل والتقارير الإدارية	

المقدمة

تقوم السكرتاريا وادارة المكاتب بدور هام وحيوي في المنشآت التجارية والاعمال، على اختلاف أحجامها ونشاطاتها، كما تساهم في مساعدة متخذي القرار في المنشآت على تحمل أعبائهم حتى تحقق المنشآت أهدافها، ولذا يحرص المسؤولون في المنشآت التجارية والاعمال على العناية باختيار العاملين في أقسام السكرتارية عناية فائقة، وذلك لأن السكرتير يساهم مساهمة فعالة في تحسين صورة المنشأة أمام العملاء، ومن هنا حرص المفكرون والكتاب على المساهمة في تحديد الصفات والخصائص الواجب توافرها في من يشغل وظائف السكرتارية وادارة المكاتب، كما حرصوا كذلك على تحديد المهام والواجبات التي يقوم بها السكرتاريون مساهمة منهم في تفعيل دور السكرتير داخل المنشأة.

تم تقسيم هذا الكتاب إلى ثمانية فصول على النحو التالي:

الفصل الاول: ماهية مهنة السكرتاريه.

الفصل الثاني: التوثيق والأرشفة لعمل السكرتاريا.

الفصل الثالث: اعداد المراسلات وحفظ الوثائق واعداد تقارير العمل.

الفصل الرابع: مهارات الاتصال وكيفية التعامل مع الاخرين.

الفصل الخامس: مهارات تنظيم وتقدير الوقت

الفصل السادس: مهارات كتابة الرسائل والتقارير الإدارية

الفصل السابع: فنون تنظيم المؤتمرات والندوات والبروتوكولات

الفصل الثامن: ادارة العمل المكتبي (الأساليب وطرق العمل)

وفي النهاية أرجو أن يجد القارئ لهذا الكتاب ما فيه من الفائدة التي يرجوها لاطلب منه أن يتذكر أن هذا هو جهد بشري لا يصل الى درجة الكمال، بل هو جهد أو محاولة لتقديم خدمة للمهتم والمتعلم.

الفصل الأول

ماهية مهنة السكرتاريه

- ❖ مفهوم السكرتير.
- ❖ وظائف السكرتير.
- ❖ اهمية السكرتير.
- ❖ انواع السكرتير.
- ❖ مقومات السكرتير.
- ❖ الاسس العامة لنجاح السكرتير.
- ❖ المهارات الكتبية للسكرتير.

ماهية مهنة السكرتاريه

مفهوم السكرتاريه :

ان كلمة سكرتير مشتقة من الأصل اللاتيني (Secret) ومعناها سر لتدل على ماتنطوي عليه أعمال من سرية وأهمية، كما يمكن تعريف السكرتارية بأنها العلم والفن الذي يبحث في تبصير كل موظف إداري أو كتابي بمهام وظيفته، ويحدد سلطاته، علاوة على استمرار تدريبية لزيادة كفاءته، وتعريفه بالأسس والوسائل الحديثة التي يكفل له القيام بمهام وظيفته على أفضل وجه.

وتعرف جمعية السكرتيرين المحترفين الدولية السكرتير، كما يلي مساعد إداري يتقن مهارات إدارية ويظهر القدرة على تحمل المسؤولية دون إشراف مباشر، ويتمتع بالقدرة على التصرف والمبادرة ويتخذ قرارات في حدود الصلاحيات الممنوحة له.

ويعرف السكرتير في قاموس وبستر لتدل على ثلاثة معان:

1. تستخدم كلمة سكرتير لتدل على المكان الذي يزاول فيه السكرتير أعماله المكتبية.
2. تستخدم كلمة سكرتير لتدل على الموظفين المكتبيين بالجهة.
3. تستخدم كلمة سكرتير لتدل على الشؤون الإدارية في المنشأة.

ومن خلال تلك التعريفات يمكننا القول بأن كلمة سكرتير تستخدم للتعبير عن:

1. التقسيمات الإدارية المعاونة للإدارات الرئيسية في مجال الأعمال المكتبية، ويطلق عليها البعض اسم "الخدمات المكتبية".
2. الموظفين العاملين في مجال تحرير المراسلات ونسخها وتداولها وحفظها واسترجاع المعلومات، ومعالجة المكالمات الهاتفية، والاستعلام وتنظيم الاجتماعات ومقابلات الرؤساء.
3. أحد المجالات التي تمارس فيها الإدارة وظائفها الرئيسية (التخطيط، والتنظيم، والرقابة، والتنسيق، واتخاذ القرارات) بهدف العمال المكتبية واستخدام الاجهزة الحديثة بالسرعة والكفاءة المطلوبة.

التعريف بوظائف السكرتير :

حيث انه من المعلوم أن للسكرتير بشكل عام وظائف عدة، وهذه الوظائف تختلف حسب الوظيفة :

1- تنظيم وقت المدير في إطار المواعيد المحددة لنشاطه ولقاءاته اليومية.

2- الإطلاع مبكراً على الصحف والمجلات اليومية، وتقديم ملخص وافي لمديره على بعض الأمور التي وردت بها، وتتعلق بمصالح ونشاط المؤسسة التي يعمل بها .

3- تنفيذ توجيهات المدير ومتابعة نتائج التنفيذ الكاملة لها .

4- القيام ببعض الأعمال نيابة عن المدير، والتي قد توفر الوقت والجهد لمديره.

5- المحافظة بشكل عام على أسرار المدير .

6- عدم شغل المدير بالأمور البسيطة، وذلك بانجازها نيابة عنه .

7- إبداء الرأي ووجهة النظر في بعض الأمور كلما طلب منه ذلك .

8- الإشراف الإداري على أعمال أقسام إدارة السكرتارية، ويتضمن ذلك توجيه رؤساء أقسام الإدارة، وتوزيع الأعمال عليها، بما يضمن القيام بأداء مجموعة الوظائف التي تساعد الإدارة، وتتضمن إدارة السكرتارية، أقسام الطباعة، وأقسام البريد الوارد، والبريد الصادر، أقسام العلاقات العامة والخدمات الإدارية الأخرى .

9- تجميع التقارير الإدارية والفنية عن نتائج الأداء على مستوى كافة إدارات المؤسسة وأقسامها، وإعداد تقرير عام شامل، متضمنا التحليل المالي والإحصائي الضروري .

10- إصدار التعليمات التنفيذية للإدارة في أقسام ووحدات إدارة السكرتارية، ومتابعة تنفيذها .

11- حضور الاجتماعات الدورية، وإعداد جداول الأعمال ومحاضر الاجتماعات وعرضها على المسؤولين ومتابعة تنفيذ القرارات التي اتخذت .

12- الاشتراك في إجراء الاختبارات للمرشحين لوظائف السكرتير، والكتبة الإداريين، وإبداء وجهة نظره في مستوى كل منهم .

أهمية السكرتاريه :

تهدف السكرتارية الى تقديم الخدمات المكتبية المتعلقة بروتين العمل وتفصيلاته أو الى الإدارات الرئيسة في المنشأة، ومن هنا يظهر الدور الفعال للسكرتير في إعفاء المديرين والإدارات الرئيسة من شغل أوقاتهم بالتفكير في

هذه الأعمال الروتينية، بحيث يتفرغون كلياً لوظائفهم الرئيسية، من تخطيط وتنظيم ورقابة، وتمدهم بالبيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.

والسكرتير يعتبر بمثابة عنصر مهم في المنشأة، ولا يمكن الاستغناء عنه بأي حال من الأحوال، ولا يمكن أن تنصور ما يمكن أن يعمله المديرون في المنشآت في حالة غياب السكرتيرين، بالتأكيد سيقضي المديرون وقتاً طويلاً في أداء أعمال روتينية دون أن يكون لديهم الوقت الكافي لأداء المهام والأعمال الرئيسية الهامة.

كما تتزايد نشاطات السكرتارية بصورة طردية نتيجة لعاملين رئيسين هما:

1. زيادة حجم العمل المكتبي نتيجة نشاطات المنظمات، وتعدد العلاقات مع المنظمات الأخرى والجمهور.
2. التطور التكنولوجي في مجال الأعمال المكتبية حيث تطالعنا الشركات المتخصصة في مجال الأجهزة المكتبية يومياً بآلات ومعدات متطورة مرتبطة تماماً بنشاطات السكرتارية والأعمال المكتبية.

أنواع السكرتاريه:

يمكن تقسيم أنواع السكرتارية على مستوى المنشأة الى ثلاثة أنواع:

أولاً : السكرتير الخاص

هو موظف يختاره رئيسه من جهاز السكرتارية لتنظيم العمل ضمن مواصفات معينة نظراً لثقة رئيسه به ولكفاءته في العمل، وتتلخص أعماله فيما يلي:

1- استقبال الزوار وفق جدول محدد .

2- الرد على المكالمات الهاتفية، وتسهيل مكالمات الرئيس مع الآخرين.

3- تنظيم وقت الرئيس خارج المؤسسة.

4- حفظ الوثائق الخاصة بالرئيس في ملفات محددة .

5- القيام بالأعمال الكتابية الخاصة بالرئيس .

6- مساعدة الرئيس في ترتيبات السفر .

7- مساعدة الرئيس في عقد الاجتماعات والحفلات.

ثانياً : السكرتارية المتخصصة

ان السكرتير المتخصص هو الذي يقوم بعمل معين من أعمال السكرتارية، ويتفرع إلى فروع عدة، وهي:

- مدير المكتب .
- القانوني.
- الصحفي.
- الطبي.
- الفني.
- التعليمي .
- الإحصائي.

من اهم أعمال السكرتير المتخصص بشكل عام، هي:

- حفظ وترتيب وتصنيف الوثائق والأوراق الفنية في ملفات خاصة ليسهل الوصول إليها.

- دراسة ما يقدم له من قبل رئيسه في مجاله الخاص مع تقـديم تقريـر فني موجز.
- ملازمة الرئيس في حضور الاجتماعات الفنيـة لتقـديم المعلومـات اللازمة له.
- الاطلاع على ما يستجد في مجال تخصصه مـن الأبحـاث والتقـارير العلمية وتقديمها للرئيس.

الوصف الوظيفي لأعمال السكرتير:

أ) مدير المكتب: تتلخص أعماله

- تلقي التعليمات من الرئيس وتنفيذها.
- البحث في الرسائل الواردة وعرض المهم منها على الرئيس.
- التمتع بحق التوقيع على الرسائل الصادرة عن مكتب الـرئيس، إلا الذي يصدر بموجبها أمر من الرئيس بوجوب الاطلاع عليها .
- حضور المؤتمرات الصحفية.
- حضور الاجتماعات مع الرئيس.
- مرافقة الرئيس في زيارته ورحلات عمله اذا طلب منه ذلك .

ب) السكرتير القانوني: تتلخص أعماله

- حضور الجلسات مع الرئيس للاستعانة به من الناحية القانونية .
- فحص القضايا المرفوعة ضد المؤسسة من الأفـراد أو المؤسسـات .
- صياغة القرارات الادارية مـن الناحيـة القانونيـة قبـل اصـدارها .
- الرد على الشكاوي والتظلمات الواردة مـن الأفـراد والمؤسسـات الأخرى .
- دراسة حالات النقل والترقية والعلاوات.

ج) السكرتير الصحفي: تتلخص أعمال السكرتير الصحفي، فيما يلي :

- الاطلاع على جميع الصحف واقتطاع الجزء الخاص بالمؤسسة وإلصاقه على ورق خُصص لهذا الغرض، وإرساله إلى الجهة المختصة للرد عليه، وبعد تلقي الرد يعرضه على الرئيس، ثم يرسله إلى الصحف للنشر.
- يزود الرئيس بجميع الاشياء المحلية والعالمية التي لها علاقة بمنشأته .
- يحضر المؤتمرات الصحفية التي يعقدها الرئيس، وهو الذي يوجه الدعوة لرجال الصحافة .

د) السكرتير الطبي: تتلخص أعمال السكرتير الطبي، فيما يلي :

- استقبال المريض وأفراد عائلته.
- حفظ سجلات المريض.
- معالجة البريد الوارد والصادر.
- استقبال المكالمات الهاتفية والرد عليها .
- كتابة الرسائل والتقارير والبحوث على الآلة الكاتبة.
- تزويد العيادة او المستشفى بالمستلزمات الضرورية.

ه) السكرتارية التعليمية : تتلخص أعماله:

- استقبال الأشخاص المترددين على القسم.
- استقبال المكالمات الهاتفية .
- اعداد بعض حفلات الشاي .
- حفظ الأوراق والمستندات.
- مساعدة أعضاء هيئة التدريس .

و) السكرتارية الفنية: تتلخص اعماله :

- تقديم البيانات والمعلومات المتعلقة بطبيعة تخصصه أثناء الاجتماعات التي يعقدها الرئيس.
- يقوم بالدراسات والأبحاث التي تتطلب من الرئيس.
- يعرض على الرئيس أحدث المعلومات والتقارير والأبحاث مع التعليق عليها.

ز) السكرتارية الإحصائية: هو الذي يقوم بجمع البيانات الإحصائية من مصادرها المحلية والأجنبية ويكون على اتصال وثيق مع هذه المصادر، ويحتفظ بهذه البيانات بشكل منسق ومنظم للرجوع إليها عند الحاجة، ويتفرع إلى فروع عدة، وهي :

- التعليمي .
- القانوني.
- الصحفي.
- الطبي.
- الفني.
- مدير المكتب .
- الإحصائي .

مقومات السكرتير:

يجب على السكرتير الماهر إضافة إلى تأهله تأهيلاً علمياً مناسباً، ضرورة تمتعه بمجموعة من المقومات الشخصية الخاصة بهم، ويقصد بذلك مجموعة الخصائص الشخصية والنفسية التي تتوافر بشكل عام في الشخص ذاته، طبيعته العامة، ومقوماته الخاصة، والتي يختلف بها عن غيره من الأشخاص، وهذه

المقومات ضرورية وهامة جدا لنجاح السكرتير في أداء عمله بالكفاءة العالية ولتحقيق المستوى الجيد من الأداء، ومن هذه المقومات:

1- **الشكل العام:** هو ما يطلق عليه الوجه المقبول، السمح، المبتسم الابتسامة المريحة، التي تبعث على الارتياح.

2- **حسن المظهر:** يتفق هذا العامل مع طبيعة عمل السكرتير، ويعد من الضروريات الهامة لنجاح العمل، وتحقيق الهدف الكامل من الوظيفة، حيث يكون السكرتير في مقدمة المستقبلين للزوار، وعملاء المؤسسة.
ويتطلع الزائرون للمنشأة دائما إلى مقابلة السكرتير، ومن خلال تلك المقابلة الأولى، يستطيع الزائر أن يأخذ انطباعاً جيداً عن المنشأة، التي يقوم بزيارتها أو العكس، ويتعين التمتع بالبساطة، والأناقة المعتدلة.

3- **الحكمة والصبر:** يتطلب ذلك التمتع بمقومات شخصية: بعدم التسرع في الحكم على الأشياء، ولابد من الصبر عند مواجهة الأمور الصعبة، والمشاكل المفاجئة والطارئة، ومحاولة استيعابها واستعمال العقل في حلها.

4- **التفكير المنظم المنطقي:** عند طرح المواضيع والأمور العملية، لابد من السكرتير بدراسة هذه المواضيع بتمعن، حتى يستطيع من خلال ذلك اتخاذ القرار الصحيح والمناسب، وإبداء المشورة والنصح، والرأي السليم عند اللزوم.

5- **أمانة السر:** لابد من توافر المقدرة الشخصية، للمحافظة على كافة الأسرار التي اطلع ويطلع عليها أثناء خدمته. حيث أن طبيعة عمل السكرتير تسمح له بصفة مستمرة الإطلاع على كثير من أسرار العمل، لذا

يتعين أن يكون شاغل هذه الوظيفة متمتعاً بالأمانة، والصـدق في المعاملـة، حتى يتمكن من شغل هذه الوظيفة.

الصفات العلمية الواجب توفرها في السكرتير:

التخصص : اكتساب التحصيل العلمي في مجال السكرتاريه، كما يلي:

1. الثقافة:

تشمل الإلمام بالأمور العامة والاجتماعية، والإلمـام بـاللوائح والـنظم المعمول بها في محيط البلد التي يعمل بها.

2. اللغة:

تشمل القدرة على التحدث والكتابة بلغة البلد التي يعمل فيها.

الصفات العملية الواجب توفرها في السكرتير :

1- الإلمام بالنظم الإدارية.

2- القدرة والمرونة في تكوين العلاقات الشخصية والعملية.

3- اللوائح والتعليمات .

4- الإلمام بالأنظمة والمعلومات التشريعية والإدارية المعمول بها .

5- تكتسب مهارات التحصيل العلمي في مجال السكرتارية .

6- تجميع الثقافة .

7- التساهل بالمواضيع الإجتماعية والعامة.

8- المعرفة باللوائح المعمول بها في البلد.

9- مهارة استخدام اللغة .

10- المقدرة على الكتابة والتحدث بلغة البلد التي يعمل فيها.

11- المعرفة بالقدرة على كتابة التقارير والمحاضرات .

12- القدرة على إعداد التقارير الفنية .

13- أن يكون حسن المظهر والهندام.
14- أن يكون أميناً على أسرار العمل.
15- أن يكون قوي الشخصية وحسن التصرف.
16- أن يكون قوي الذاكرة ودقيقاً في عمله.
17- أن يكون مرتباً ومنظماً.
18- أن يكون مخلصاً لرئيسة.
19- أن يكون حليماً صبوراً صامتاً.
20- أن يكون سريع البديهة وقادراً على التركيز.
21- أن يكون حيوياً ونشطاً.
22- أن يحسن التصرف في المواقف.
23- أن يحترم الآخرين ويلتزم بأوقات العمل.
24- أن يكون طبيعياً في تكوينه الجسماني.

المهارات الواجب توافرها في السكرتير:

1. القدرة على التعامل مع برامج الحاسب الآلي.
2. القدرة على النسخ باللغتين العربية والإنجليزية.
3. القدرة على حفظ الأوراق في الملفات واسترجاعها.
4. القدرة على استخدام الأجهزة الحديثة في مجال الأعمال المكتبية.
5. القدرة على التحدث باللغة الإنجليزية.
6. القدرة على تحرير الرسائل وكتابة التقارير.
7. القدرة على تلخيص المقالات.
8. القدرة على التعامل بلباقة مع الآخرين.

الأسس العامة لنجاح السكرتير:

1. كن كتوماً للأسرار التي تطلع عليها بحكم عملك.

2. كن مخلصاً في أداء العمل، ولا تبحث شؤونه مع الغرباء.

3. كن حسن المظهر دون تكلف، إذ أن ذلك يعتبر أساساً جوهرياً في نجاحك في عملك.

4. استشر رئيسك في النقاط الغامضة، ولا تغامر بارتكاب الأخطاء، بل اقتطع دقائق قليلة من وقتك صباح كل يوم لتمضيها في التشاور والتخطيط لعمل اليوم مع رئيسك، بالتخطيط تكون أكثر فعالية، فهو يوفر الوقت والجهد.

5. كن على علم تام بسياسة المنشأة التي تعمل فيها، وعلاقتها بالجهات الأخرى.

6. كن على علم بالنظام واللوائح الداخلية للمنشأة.

7. درب ذاكرتك على جميع ما يطلب منك، رغم اعتمادك على جداول العمل اليومي والمفكرات، فالذاكرة القوية تساعدك على أداء عملك.

8. كن هادئاً متزناً مهما تعقدت الأمور.

9. كن قوي الشخصية دون غطرسة، معتزاً بكرامتك دون تعال.

10. ثقف نفسك باستمرار، وتابع مجريات الأحداث بشكل يومي.

11. كن على بينة بالجهات التي يمكن اللجوء إليها للحصول على المعلومات غير المتوفرة لديك، كدوائر المعارف، والأدلة والقواميس.

12. أدّى كل عمل في الوقت المحدد له، حتى لا تتراكم عليك الأعمال، فتصبح غير قادر على إنجازها، الأمر الذي يضعك أمام رئيسك في موقف لا ترضاه لنفسك.

المهارات المكتبية للسكرتير:

1- فتح البريد.

2- كتابة المراسلات.

3- متابعة المراسلات الصادرة والواردة.

4- التخلص من الأوراق الزائدة.

أولاً: فتح البريد:

عندما تعمل مع البريد الوارد اتبع الخطوات التالية:

- تأكد من وجود عنوان المرسل على الخطاب.
- افتح البريد فور وصوله .
- افرغ المحتويات وتأكد من ان المظروف قد اصبح خالياً تماماً.
- تأكد من وجود كل المحتويات المذكورة في الرسالة داخل المظروف.
- اكتب تاريخ الاستلام على المراسلات الواردة،.
- وزع البريد على من يهمه الأمر.

ثانياً: كتابة المراسلات :

- يجب ان تكون مستعداً دائماً لتأدية مهمتك باحتراف: جهز أوراقاً لإعداد المراسلات.
- يفضل أن تضع الاوراق فوق المكتب دائماً.
- يكون بجوار الأوراق أقلام للكتابة.
- احتفظ بنسخ من المراسلات السابقة.
- يوجد في برنامج (ميكروسفت وورد) نماذج للمراسلات العربية والإنجليزية.

ثالثاً: متابعة المراسلات الصادرة والواردة :

- لاينبغي ان نلقي باللوم على الطرف الآخر، لأنه لم يرد فقد تكون له من الضروري إرفاق صورة الرسالة الأولى مع الثانية، فمن السهل إرسالها بهدف توفير الوقت.
- يفضل مخاطبة القارىء برسالة جديدة من مدخل جيد.
- يستحسن تحديد موعد قاطع ونهائي لتلقي الرد مع شرح اسباب هذا الموعد، ومبرراته فالتاريخ المحدد يحفز المتلقي بسرعة.

رابعاً: التخلص من الأوراق الزائدة :

- خصص ملفاً للأوراق الواردة، ويكون في الدرج القريب للمكتب، لأن الحافظة التقليدية للأوراق بمثابة ملف نشط ثبت فضله.
- حدد الأولويات بتخصيص ملف للأوراق ذات الأهمية القصوى، والتي يجب أن تقوم بها يومياً, وتخصيص ملف آخر للأوراق التي يمكن تأجيلها.
- حدد ملفاً خاصاً للمشاريع المنتهية.
- هناك نوع رابع من الملفات للأوراق التي قد تحتاج إلى متابعة مثل الدراسات التي انتهيت منها وفي الانتظار موافقة او توقيع مديرك عليها.
- أزل من على مكتبك أي أدوات مكتبية زائدة .

خامسا: استخدام آلة تصوير المستندات:

- توفير آلة التصوير للمستندات، وحسن استخدامها من الاولويات الضرورية التي تعكس مهارات السكرتير الناجحة.

- الالمام بمميزات آلة التصوير يساعد على استخدامها الاستخدام الامثل والقصوى في التصوير.
- الالمام بكفاءة وقدرة آلة التصوير يمكن الاستيعاب لحجم وامكانية الكيفية القصوى في تصوير المستندات.
- المعرفة السطحية لعملية صيانة الآلة ضرورية في كسب الوقت وتوفير المال.

الفرق بين السكرتير والطابع " الكاتب:

ان السكرتير أشمل وأوسع حيث أن السكرتير يقوم بالطباعة فهي جزء من الأعمال التي يمارسها، حيث أن أعمال الطباعة تتمثل بجميع ما يطبع على الآلة الكاتبة، كالرسائل والمذكرات ...الخ، أضيف إلى ذلك أن الطابع ليس لديه إلمام بأعمال السكرتير حتى الأساسية منها، والتي تتمثل في تنظيم المواعيد والاجتماعات والرد على المكالمات الهاتفية....الخ، بعكس السكرتير الذي بالإضافة إلى إتقانه هذه الأعمال فإن عليه أن يتقن الضرب على الآلة الكاتبة، ونتيجة لذلك بإمكاننا وضع قاعدة عامة، وهي أن كل سكرتير طابع وليس كل طابع سكرتير.

الفصل الثاني

التوثيق والأرشفة لعمل السكرتاريا

- اهمية التوثيق لعمل السكرتير.
- انواع الوثائق.
- شكل تسجيل الوثائق وحفظها.
- نظام التوثيق والارشفة.
- مكونات الخطاب.
- كيف تكون سكرتيرا ناجحا للاجتماع.
- نماذج.

التوثيق والأرشفة لعمل السكرتاريا

المهارات التي يجب أن تتمتع بها السكرتارية :

1. معالجة المعلومات المكتوبة والشفوية .
2. المشاركة في الاجتماعات واخذ الملاحظات وتنظيم التقارير .
3. إدارة أجندة المواعيد وتخطيطها .
4. الإلمام بأكثر من لغة .
5. الفطانة، وسرعة البديهية والرزانة واللباقة والدبلوماسية، والتمتع بالذاكر القوية والقدرة على الملاحظة والتحليل والابتسامة .

أهمية التوثيق لعمل السكرتاريا:

الوثائق هي أحد المراجع الهامة التي تبرهن على مصداقية المنظمة ووجودها الفعلي، إذ أن الوثائق هي أهم وسائل الاتصال بالمؤسسات، كما أنها تعتبر المرجع الذي يحتكم إليه متى ما استدعي الأمر ذلك، فالأرشفة والتوثيق توضح نشاط الجمعية بشكل ملموس وتؤدي إلى كسب ثقة الآخرين بالجمعية.

أهمية أعمال السكرتارية :

1. تنظيم عمل الإدارة .
2. تسهيل المعلومات .
3. تنظيم أعمال الاجتماع.
4. سرعة الوصول إلى الوثائق المتطلبة .
5. حفظ الملفات والتقارير الخاصة بالعمل .
6. أهمية السكرتارية بتوثيق جميع مستلزمات المنظمة .
7. تنظيم العمل الإداري .

8. الترتيب وحفظ كل ما يختص بالوثائق والاجتماعات.
9. تشارك في بعض الاجتماعات وتدون بعض الملاحظات، وتعد تقرير عن الاجتماع.
10. تنظيم العمل الإداري في جانب السكرتارية .
11. أهمية السكرتارية التنظيم والترتيب لأجل إنجاح ما تصبو إلية السكرتارية الشاملة .
12. حفظ البيانات والمعلومات الخاصة بالعمل، لأنها مرجع للإدارة والأعمال .
13. وجود عمل منسق .
14. تنظم وقت مديرها .
15. الأرشفة .
16. كتابة محاضر الاجتماعات .
17. تقوم في متابعة التقارير لكي يبدو العمل في المنظمة ممتاز .
18. تعني بأجندة المواعيد وتخطيطها .

أنواع الوثائق :

يمكن تقسيم الوثائق الخاصة بالمنظمات التطوعية إلى ثلاثة أقسام :

1 ـ وثائق ادارية: هي التي تتعلق بكافة الأمور الإدارية عدا المسائل المالية وسيوضح بعضها لاحقاً .

2 ـ وثائق مالية: هي كل ما تعلق بالمال والحسابات، وسيتم توضيح بعضها لاحقاً .

3 ـ المطبوعات الوثائق الرسمية الإدارية والمالية: مثل المذكرات وسندات القبض والصرف وأوامر التوريد والصرف المخزني.

شكل تسجيل الوثائق وحفظها :

1- السجلات :

هي تحتوي على بيانات عن الوثائق الموجودة لدى الجمعية (فهارس) حيث يتم فيها تسجيل معلومات محددة عن كل وثيقة، حتى يمكن من الرجوع إليها للوصول إلى الوثيقة المحددة بشكل سريع وبأقل جهد علاوة على ذلك فإن السجلات تعطي فكرة أولية عن المؤسسة يساعد في تكوين فكرة عن أدائها دون الرجوع إلى أصل الوثائق والمستندات، ومن أمثلة السجلات في الجمعيات الطوعية :

أ. سجلات إدارية :

1- سجل الصادر والوارد (المراسلات) .
2- سجل العضوية .
3- سجل المحاضر.
4- سجل الدورات (الأنشطة التي تقام في الجمعية).
5- سجل الفعاليات الثقافية والإعلامية والفنية .
6- السجل التعليمي (تعليم الكبار) محو الأمية.
7- سجل العاملين بالجمعية.

ب. سجلات مالية :

1- سجل اليومية العامة .
2- سجل المخزون .
3- سجل الأصول الثابتة .

وأي سجلات أخرى يتطلبها عمل الجمعية إدارية ومالية.

2- الدفاتر :

هي وسيلة لتسجيل البيانات بشكل ثابت وبصورة متسلسلة ومنظمة تحول دون حدوث أي تغيير أو تلاعب فيها أو ضياعها كلياً أو جزئياً، لأي سبب من الأسباب، ومن أمثلتها :

أ. الدفاتر الإدارية :

1- دفتر الزيارات .

2- دفتر الدورات نموذج.

ب. الدفاتر المالية :

1- دفاتر الأستاذ المساعدة :

2- الدفتر التحليلي (للمصروفات والإيرادات) .

3- دفتر حساب البنك .

4- دفتر حساب الصندوق ، وأي دفاتر أخرى يتطلب عمل الجمعية إدارية ومالية .

3- الملفات :

هي حاويات يتم فيها حفظ المستندات بكافة أشكالها وتختلف عن السجلات والدفاتر في أنها تمكن من تحريك المستندات وتداولها وحفظها بكميات كبيرة ولفترات طويلة من الزمن، ويتم التسجيل على كل ملف اسم ما يحويه فمثلاً:

أ. الملفات الإدارية :

1- ملف استمارات العضوية .

2- ملف الصادر (مراسلات) .

3- ملف الوارد (مذكرات).
4- ملف محاضر الاجتماعي .
5- ملف المشاريع .
6- ملف الوثائق القانونية للجمعية .
7- ملف التقارير
8- ملف الخطط .
9- ملف التدريب .
10- ملف التوثيق الإعلامي .
11- ملف الدارسات .
12- ملفات العاملين .
13- ملف خاص لكل جهة داعمة .

ب. ملفات مالية :

1- ملف الحسابات .
2- ملف أوامرالتوريد المخزني .
3- ملف أوامر الصرف المخزني .
4- ملف العقود .
5- ملف الجرد .

وأي ملفات أخرى يتطلبها عمل الجمعية إدارية مالية .

4- الصور الثابتة والمتحركة :

تشمل الصور فوتوغرافية وأشرطة الفيديو الدسكات والسيديهات، وتعتبر من الوثائق عالية المصداقية خاصة عند التعامل مع جهات ليس بإمكانها القيام بزيارة ميدانية لمناطق عمل الجمعية .

5- التسجيلات الصوتية :

تعتبر أقل مصداقية من الأنواع الأخرى الصعوبة نقل كل إبعاد عمـل والجازات الجمعية عبر الصوت فقط لكن لا بأس بها كوسيلة مساعدة .

نظام التوثيق والأرشفة :

في أي منظمة لابد من وجود نظام للتوثيق والأرشـفة وتفـاوت هـذا النظام من منظمة إلى أخرى حسب الآتي :

1- حجم المنظمة (عدد العاملين / الأعضاء وحجم العمال) .
2- عدد الوحدات الإدارية بالمنظمة .
3- مجالات عمل المنظمة .
4- النطاق الجغرافي للمنظمة (مركز وفروع - محافظات) .
5- عمر المنظمة .
6- نظام القيادة المتبع في المنظمة .
7- حجم الفئة المستهدفة .
8- أنشطة المنظمة ومدى تنوعها .

ولإنشاء وتطور نظام توثيق بأي منظمة يتطلب الأمر القيـام بالعديـد من الخطوات التمهيدية لكن بشكل عام، وفي صدور مجـالات عمـل المنظمـة التنموية فإن نظام التوثيق يشـمل، ولا يفتقـر علـى تحديـد أنـواع المسـتندات المتداولة بالمنظمة، وتسمى :

1- الخطابات (المراسلات) .
2- التقارير .
3- محاضر الاجتماعات .

4- القيود والمستندات المالية .

5- الدراسات والمشاريع .

6- مستندات قانونية خاصة بالجمعية .

7- السجلات .

8- الاستمارات .

9- أي مستندات أخرى يتطلبها عمل الجمعية .

10- توفير الدفاتر والسجلات والملفات اللازمة لعمل المنظمة .

11- تحديد مكونات ومحتويات كل نوع من السجلات والدفاتر والملفات ومرفق نماذج من محتويات السجلات والدفاتر الإدارية .

مكونات الخطاب:

1. التحية .
2. العنوان الداخلي .
3. العنوان "رأس الخطاب".
4. تاريخ كتابة الخطاب.
5. مرجع موضوع الخطاب .
6. المرفقات.
7. فقرة جذب الانتباه .
8. الموضوع .
9. فقرات الخطاب.
10. الفقره الختامية .
11. التوقيع .

ومن أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها عند تحرير الخطاب، ما يلي:

1. الدقة .
2. الاهتمام بالتنسيق الداخلي للخطاب .
3. البساطة في التعبير واستخدام اللغة السليمة .
4. الصدق والصراحة في جميع ما يكتب.
5. الوضوح في الأسلوب والكلمات والعبارات المستخدمة.
6. الاختصار والذي يعكس تقدير أهمية عنصر الوقت .
7. توفر الخبرة والمعرفة لدى الأفراد الذين يقومون بتحرير الخطابات.
8. ان يكتب الخطاب على وجه واحد من الورقة.
9. ان يترك هامش كافي من جهة اليمين واليسار للورقة من اجل الحفظ.
10. التأكد من إثبات المرفقات مع الخطاب .

كيف تكون سكرتيراً ناجحاً للاجتماع:

أ. قبل الاجتماع :

1. تأكد من ترتيب غرفة الاجتماع وتوفير الوثائق اللازمة للاجتماع.
2. اسأل الأعضاء عن المواضيع التي يرغبون في طرحها في الاجتماع القادم.
3. لخص نتائج الاجتماع السابقة ودونها في جدول الأعمال.
4. ناقش بنود جدول الأعمال مع الرئيس واقتراح تسلسل لهذه المواضيع.

5. حدد المواضيع التي تمثل نقاط اختلاف والمواضيع السهلة.
6. اتفق مع الرئيس على تاريخ وساعة بدئ الاجتماع والزمن الذي يستغرق .
7. قم باعداد ملف الاجتماع .
8. الدعوة للاجتماع وتوزيع مشروع جدول لأعمال على الأعضاء .

ب. أثناء الاجتماع:

1. دون ملاحظاتك عن المناقشات التي تدور مع عمل ملخص .
2. احسن الاستقبال , والتعرف على الحاضرين .
3. قم بحصر الحاضرين والغائبين .
4. أعطي أوراق الاجتماع للرئيسي بحسب ترتيب بنود جدول الاجتماع
5. سجل مايتم اتخاذه من قرارات , مع حصر الأصوات المؤيدة والمعارضة .

ج. بعد الاجتماع:

1. تابع تنفيذ المهام المطلوبة منك.
2. قم بعمل محضر الاجتماع مدوناً فيه الوقائع التي حدثت، وملخصاً للمناقشات التي دارت .
3. يحفض محضر الاجتماع في الملف الخاص بالمحاضر .
4. دون في المحضر تاريخ الاجتماع القادم .
5. قبل طبع المحضر يعرض على الرئيس .
6. اطبع المحضر وصور نسخ منه ووزعها على كل الأعضاء.
7. قم بأعداد البيانات اللازمة للاجتماع القادم.

نموذج رقم (1) سجل الرسائل الصادرة

تاريخ الإصدار	م	البيان	إسم الجهة الصادرة إليها	المسؤول عن تحرير المذكرة	المستلم	التوقيع	ملاحظات

نموذج رقم (2) سجل الرسائل الواردة

تاريخ إصدار المذكرة	م	البيان	إسم الجهة الوارد منها	تاريخ الإستلام	إسم المستلم	التوقيع	ملاحظات

نموذج رقم (3) سجل المشاركـ ...... بالدورة رقم (   )

في مجال .... للعام ....

مدة الدورة : الزمن : (   ) من .... إلى ....

المدرب : عدد المشاركين :.....

رسوم الدورة : تاريخ إنعقاد الدورة: من .... إلى ....

م	إسم المتدرب	تاريخ الميلاد	الغياب	التقدير	الخبرات السابقة	العنوان	التوقيع	ملاحظات

إسم المدرب :

التوقيع :

نموذج رقم (4) سجل الدورات الإدارية

م	إسم الدورة	المشاركين بالدورة	مدة الدورة		مكان الإنعقاد	الجهة الممولة	المدرب
			من	إلى			

الفصل الثالث

اعداد المراسلات وحفظ الوثائق واعداد تقارير العمل

- ❖ تحرير المراسلات الادارية.
- ❖ خصائص الكتوب الادارية.
- ❖ التحرير.
- ❖ الوثائق العادية للمراسلة الادارية.
- ❖ معلومات عن سلطة التوقيع.
- ❖ المؤصلات – النسخ الثانية.
- ❖ الرسالة الشخصية.
- ❖ وثائق ادارية اخرى للمراسلة.

اعداد المراسلات وحفظ الوثائق
واعداد تقارير العمل

تحرير المراسلات الإدارية

من خلال مميزات الأسلوب الإداري، يشعر المرء عند قراءة الوثائق الإدارية بغض النظر عن مؤلفيها وكذا عن طبيعتها أن هناك وحدة في التعبير، وتجانساً في الأسلوب يميزها عن المراسلة الخاصة والتجارية، وعن النصوص الأدبية ويدل على أن للإدارة أسلوباً خاصاً بها يعطي صبغة رسمية لكتاباتها الإدارية.

اما لماذا تستعمل الإدارة أسلوباً خاصاً بها، ففي الواقع، كان من الواجب أن يحرر الجميع بنفس أسلوب الإدارة، لأنها لا تستعمل إلا صيغاً صحيحة نحوياً واصطلاحياً، كما أنها تعبر بكيفية واضحة ودقيقة، غير أن بعض الاعتبارات العامة، كطبيعة الإدارة وطبيعة مهمتها، وبعض الاعتبارات العملية، كالنصوص الإدارية التي هي وسائل العمل أدت إلى وضع بعض قواعد التحرير، وتحديد بعض الخاصيات التي نجدها على مستوى التعبير بواسطة صيغ وتعابير متداولة، وهكذا فإن للإدارة أسلوباً خاصاً بها، وذلك لعدة أسباب، لأنها منبثقة عن الدولة التي تعتبر في المجتمع الشخصية المعنوية العليا المكلفة بتمثيل الأمة والسهر على الصالح العام، وتكتسي بذلك صفات أو خاصيات السلطة العمومية، فهي تأبى إلا أن تتحمل هذه المسؤولية تجاه مصالح الأفراد وانشغالاتهم، ويتجلى هذا الموقف في "الصيغة الرسمية" وفي أسلوبها اللبق.

ولا تجاوز في التعبير، ولا غموض في الألفاظ ولا إفراط في الكلام، فعليها أن تعزز سلطة الدولة واستمراريتها، كما أنها تتميز ببنية معقدة

ولكنها مشبعة بنفس الروح، روح المصلحة العامة ولهذا يجب أن تبرهن عن فعاليتها وتعبر بوضوح وبكيفية مفهومة لدى الجميع، على أنه رغم حرصها على الدقة في الأسلوب تجتنب التعابير المعقدة والصيغ الفخمة أو الركيكة، وتسعى إلى استعمال أسلوب واضح وبسيط.

خصائص المكتوب الإداري :

بناء على الأسباب السالفة الذكر فإن المكتوب الإداري يتميز بالخصائص التالية :

1- احترام التسلسل الإداري.

2- روح المسؤولية .

3- الموضوعية .

4- المجاملة .

5- الحذر .

6- الدقة، الصحة، الوضوح والإيجاز.

7- الفعالية .

8- تجانس الأسلوب.

وفي ما يلي نتناول بالتفصيل دراسة هذه الخصائص :

1- احترام التسلسل الإداري :

تشكل الإدارة بنية هرمية واسعة ومنظمة تسلسلياً، من قاعدة هذا الهرم إلى الوزير الذي هو السلطة العليا في الوزارة توجد مجموعة معقدة من العلاقات التسلسلية، ويقوم أيضاً من الوزير إلى رئيس الدولة تسلسل بين المؤسسات السياسية. نجد إذن داخل الإدارة :

- سلطة تسلسلية تمارس من أعلى إلى أسفل .

- مرؤوسية تسلسلية من أسفل إلى أعلى.

وينتج عن احترام التسلسل الإداري انضباط تعم بدونه الفوضى المطلقة في المصالح الإدارية، وتعبر الكتابات الإدارية باستمرار عن هذا الاحترام بواسطة تعابير ومفردات خاصة.

كما إن ذوي الخبرة يعرفون علامات الاحترام الضرورية للمحافظة على التسلسل بين أعوان الإدارة، كذلك أن بعض التعابير وبعض المصطلحات لا تستعمل، إلا إذا كاتب الرئيس مرؤوسيه بينما تخصص الأخرى منها عند مكاتبة المرؤوس رئيسه، كما تستعمل تعابير خاصة في حالة ما إذا تكاتب موظفان متساويان أو في حالة تواضع الرئيس أمام مرؤوسيه، **فهكذا يكاتب الرئيس مرؤوسيه :**

- يشرفني أن أطلب منكم حضور الاجتماع الذي سينعقد بمقر الوزارة.
- يشرفني أن أحيطكم علماً .
- أطلب منكم تسوية هذه القضية في أقرب الآجال.
- أطلب منكم أن تتسموا بروح المبادرة في المستقبل.
- أرجوكم السهر على تنفيذ هذه المهمة.
- أرجوكم أن تولوا اهتماما بالغا إلى إنجاز هذا المشروع.
- آمركم من الآن فصاعدا بالالتحاق بعملكم على الساعة السابعة والنصف.

وعند مكاتبة المرؤوس رئيسه يقول :

- يشرفني أن أقدم لكم بيانا عن نتائج مهمتي.
- يشرفني أن اعرض عليكم أسباب .

- يشرفني ان ألتمس منكم الإذن .
- إني لممنون لكم عن الاهتمام الذي تولونه لطلبي.
- يشرفني أن أوافيكم رفقته بالتقرير .
- اقترح التعديل الآتي للمشروع الذي يخص .

2- روح المسؤولية :

إن الكتابات الإدارية تلزم الإدارة أمام العموم، فالسلطة الموقعة للوثيقة هي التي تتحمل مسؤولية ما تتضمنه هذه الوثيقة ولو لم تصدر عنها، وتتجلى هذه المسؤولية بالكيفية التالية :

- **بيان السلطة الموقعة :** يجب ذكر اسم الموقع بوضوح مما يعطي أهمية للتوقيع، كما يجب أن يكتب الاسم كاملا أسفل توقيعه مع بيان صفته القانونية، وان اقتضى الحال السلطة التي خولت له حق التوقيع.
- **توقع المراسلة مبدئيا من طرف أعلى سلطة في المصلحة**، عمليا يؤدي تفويض التوقيع إلى مرونة في هذا المبدأ.
- **تحرر المراسلة بصيغة المفرد المتكلم :** ضمير المتكلم 'أنا' يلزم مسؤولية المعبر.

وبما أن الموقع يلزم نفسه ويلزم الإدارة كذلك، فيتعين عليه أن يعبر بتحفظ، كلما تعلق الأمر باتخاذ قرار لا يدخل في نطاق اختصاصاته، أو بتبليغ وقائع وتصريحات لم يتمكن من التحقيق منها.

ويتعين كذلك عند تبليغ تصريحات الغير ألا يذكر تعريفه أو اسمه، والموقع نفسه هو الذي يتحمل المسؤولية، وعليه في هذه الحالة أن يتخذ

احتياطاته، وهذا أيضا من باب المجاملة إزاء الغير بحيث لابد من التحري قبل توجيه التهمة.

3- الموضوعية :

تعمل الإدارة في خدمة الجميع والصالح العام، ولذلك عليها أن تتصف بالنزاهة والموضوعية، كما يجب أن لا تعبر عن المشاعر الشخصية. فمحرر الوثيقة نادراً ما يكون موقعها، لهذا ينبغي أن يمسك عن الإعراب عن المشاعر، ومن جهة أخرى فإن الموقع لا يحرر باسمه، ولكن باسم الإدارة وبناء على المهام التي يزاولها داخل المصلحة، ويجب أن تكون الوثيقة الموقعة ممكنة القبول من طرف أي موظف أنيطت به نفس المهام، فعلى المحرر إذن أن يتجنب التعابير التي يطغى عليها الطابع العاطفي والشخصي والتعسفي أو الانفعالي: متمنيات، أمل، فرح، حزن، قلق .

4- المجاملة :

تعتبر المجاملة نتيجة للموضوعية، وهي واجبة عن المرعيين الذين هم أيضاً مواطنين جديرين، كذلك بالاحترام، وتطبق هذه المجاملة كذلك بين المصالح، حيث تتجلى في احترام الفوارق التسلسلية، فعلى المكتوب الإداري أن يتجنب التعابير المزعجة (المضايقة) أو المحتقرة، وكذلك التقديرات (الملاحظات) الصارمة.

هكذا لا يجوز أن نقول :

- لم أفهم كيف تمكنتم من تحرير مثل هذا الطلب الرديء.
- قراركم عبارة عن نسيج من البلاهة (الغباوة)، ولكن قراركم تنقصه الواقعية.

- طلبكم تافه أو مثير للسخرية ولكن طلبكم لا أساس له من الصحة .

ولكن استغراب كونكم قمتم بتحرير مثل هذا الطلب، ويتجنب المكتوب الإداري أيضاً إعطاء صيغة جد عنيفة للأجوبة السلبية التي هو بصدد التعبير عنها، سيما عند مكاتبة شخص من خارج الإدارة بل بالعكس أن يخفف من حدة هذه الأجوبة السلبية.

وهكذا لا نقول :

- أرفض طلبك، أو يؤسفني أن أخبرك بأن طلبك غير مقبول، بل نقول : في الظروف الراهنة لا يمكنني أن أستجيب لطلبك.
- أو أخذت طلبك بعين الاعتبار وسيحظى بالقبول عندما تسمح الظروف بذلك.
- وعندما نريد أن نعبر عن أمر يجب تلطيف الصيغة المستعملة في التعبير ما عدا عند ضرورة فرض السلطة.

لا نقول مثلا :

- انقل إلى هذا الملف بل أرجوك أن تتفضل بنقل هذا الملف إلي.
- اعمل على أن تهتم أكثر بمعالجة القضايا بل، أولى اهتماما في معالجة القضايا.

وكما سبق القول بصدد الحديث عن المسؤولية، يجب تفادي تسمية الأشخاص الخارجين عن الإدارة كلما كان هذا الأمر يؤدي إلى إحراجهم.

هكذا لا يجوز أن نقول :

أبلغني الدكتور الحمداوي بأنكم قمتم بتصريحات خاطئة بشأن حالتكم الصحية، بل بلغني بأنكم قمتم بتصريحات خاطئة في شأن حالتكم الصحية.

وهناك صيغ أخرى تستعمل مثلاً :

- يبدو لي من المؤسف.
- أعتقد أنه كان من الملائم جدا أن .
- أعتقد أنه كان من الأفضل

وتساعد هذه الصيغ في التخفيف من حدة التعبير عن عدم الرضى.

5- الحذر :

ترتبط هذه الصفة ارتباطا وثيقا بروح المسؤولية وبالموضوعية، والمجاملة، ويجب أن يتصف المكتوب الإداري دائماً بالحذر لأنه :

- إن الإجراء المتخذ من طرف موظف، يجب أن يكون ممكن القبول من طرف خلفه في نطاق استمرارية العمل الإداري.
- يلزم مسؤولية الإدارة بأكملها.
- كل خطأ أو إهمال أبرزه مكتوب إداري، سيعزيه الجمهور إلى مجموع الإدارة وحتى إلى الحكومة أن اقتضى الحال.
- كل حكم غير سليم يمكن أن يلحق ضررا بالغا وبدون مبرر بالشخص المعني بالأمر.

نتيجة ذلك، سيحصل فارق دقيق في الإثباتات والتقديرات والمتمنيات المعبر عنها غالبا بتحفظ، وكذلك الحال عندما لا نراقب شخصيا صحة الوقائع التي يأتي بها الغير، سيما إذا تعلق الأمر باتهامات، ففي هذه الحالة لا

نتخذ أي موقف إلا بعد البحث عن الأدلة الصحيحة، ومنح المعني بالأمر فرصة لتقديم التفسيرات (أو التبريرات) اللازمة، وأخيراً أصبح من الضروري في بعض الأحيان بالمستقبل كثيراً ومراعاة إمكانية مراجعة التقارير على ضوء المعطيات الجديدة.

ولتلطيف صيغة التعبير عن أي رأي أو وجهة نظر يمكن استعمال بعض الصيغ التالية في نظري، من جهتي، فيما يخصني، يظهر لي، يبدو لي، إن هذا الحذر في التعبير يجعل الأسلوب الإداري شبيها بالأسلوب الديبلوماسي .

6- الدقة والصحة :

تعتبر هاتان الصفتان ضروريتان لوثيقة من وثائق العمل التي ينبغي أن تكون واضحة ومفهومة من لدن الجميع، حتى يتمكنوا من تطبيق مقتضياتها واستخلاص نتائجها في عملهم، كما يجب أن تكون هذه الوثيقة قابلة للمطابقة ومرتبة بنفس الطريقة من طرف جميع مستعمليها.

ان هذه الوثائق مدرجة في ملف يجب أن تمكن كل موظف من الرجوع إلى القضية التي سبقت معالجتها من طرف سلفه، كما يجب التعبير بحذر عن كل ما هو ملتبس إما كل ما هو يقيني ومتحقق منه يجب أن يعبر عنه بصحة ودقة، وبتعبير موحد في سائر أنحاء البلاد.

وتعتبر ضرورية كل الميزات (أو الإشارات) التي تمكن من مطابقة الوثيقة والعثور على سوابقها التاريخ، رقم التسجيل، الموضوع، المرجع، تعريف الموقعين والمرسل إليه، كما يجب وضع التاريخ كاملا وبكل وضوح (اليوم بالأرقام، الشهر بالحروف والسنة بالأرقام).

كما يجب أن تكون المراجع كاملة، سواء تعلق الأمر بالمراسلات السابقة، وبالنصوص التنظيمة وتجتنب الرموز الغامضة بالنسبة لغير المطلعين، وإذا اقتضى الأمر استعمالها، فيجب أن تكون مكتوبة في الوثيقة من قبل بصفة كاملة (ما عدا رقم التسجيل والمرجع)، وعندما نرجع إلى نص قانوني، نعرض منه بإيجاز الجزء المهم الذي نقيم عليه دليل النص.

7- الوضوح، الإيجاز والفعالية :

ان هذه الصفات تنبثق عن الصفات السالفة الذكر، ويكون النص واضحاً إذا كان دقيقا وصحيحا وكلما تم استعمال كلمة صحيحة في مكانها المناسب، كذلك إذا تم تجنب الاستطرادات الزائدة والجمل والصيغ الأكثر تعقيداً، ويجب تفادي الأسلوب المرتبك الناتج عن توالي الجمل بدون ارتباط فيما بينها إلا إذا كانت جملة طويلة ولكنها منسقة تؤدي المعنى أكثر من عدة جمل قصيرة، ويتم الوضوح على العموم باجتناب الجمل الطويلة، ومن جهة أخرى يجب الاقتصار على ما هو أهم وضروري باستعمال الصيغ الدقيقة والصحيحة واجتناب التوابع والأشياء الزائدة، وبفرض الإيجاز، لأن المكتوب الإداري هو وسيلة للعمل، بحيث لا ينبغي ضياع الوقت في قراءة المكتوب بل يجب أن يجد القارئ كل العناصر التي تهمه بدون تعقيد، وهنا نصل إلى آخر صفة، التي يجب أن تنتج عن أحسن تطبيق للصفات السابقة، وهي :

1- الفعالية :

حيث يجب أن تؤدي كل وثيقة إلى حل ملائم للمشكل المطروح وأن تمكن تحقيقه في أقرب الآجال، علاوة على صفات الأسلوب، ينبغي أن يدرس المشكل جيداً قبل تحرير الجواب، وهناك عناصر وحلول مختلفة يجب أخذها بعين الاعتبار، كما يجب التخلي عن جميع الاعتراضات، وسيعمل

المحرر على حل المشاكل التي هي من اختصاص الموقع دون التعبير عنها، وإذا أخطأ المراسل في المصلحة، يقوم المحرر بإيفاذ رسالته مباشرة إلى المصلحة المختصة مع إشعار المرسل بهذا الإيفاذ، وإذا وجب علينا إعطاء تفسيرات لأحد المرسلين فيجب أن نعطيها له كاملة وبوضوح.

2- التجانس :

ان تجانس الأسلوب الإداري ما هو إلا نتيجة ملاحظة القواعد المعبر عنها من طرف المحررين، كيفما كان مقر تعيينهم أو المصلحة التي ينتمون إليها، كما يعبر تجانس الأسلوب عن سلطة واستمرارية الإدارية، وختاماً يمكن أن نستنتج أن كل صفات المكتوب الإداري السالفة الذكر لها مبررها الدقيق، وهي ناتجة عن ضروريات المصلحة وتثبت بالاستعمال والتطبيق الطويل المدى.

الصيغ الخاصة بالتعبير الإداري :

لقد سبق أن أشرنا إلى أن التحرير الإداري لا يفترض أسلوباً ونحواً خاصاً، غير أن خصوصيته تفرض عليه بعض المصطلحات وبعض التعابير والصيغ الخاصة التي تتكرر أكثر من غيرها، والتي باستعمالها تسهل مأمورية المحرر، وكما هو الشأن في كل تسلسل اختصاصي أو مهني تستعمل هذه المصطلحات غالباً، إما لأنها متطابقة أكثر مع حاجيات الإدارة أو لأنها تبرز فوارق دقيقة في المعنى غالباً ما تفرضها طبيعة الإدارة.

1) صيغ النداء :

أ- نداء الخواص : إن الصيغة المستعملة عند مكاتبة الخواص هي :

- "السيد" أو "السيدة" أو "الآنسة".

- وبالنسبة لرئيس أو مدير مؤسسة تجارية أو صناعية أو مؤسسة تعليمية نقول :
- "السيد المدير" أو "السيدة المديرة"
- أما بالنسبة لوكيل أو محام أو محضر أو موثق فنتوجه إليه قائلين : "أستاذ" كما يستعمل نفس النداء عند مكاتبة فنان شهير أو كاتب أو رسام أو نحات أو موسيقار.

ب- نداء السلطة : السلطات الديبلوماسية والقنصلية :

- بالنسبة للسفير : "السيد السفير".
- المبعوث غير العادي، والوزير المفوض : "السيد الوزير".
- المكلف بالشؤون الخارجية : "السيد المكلف بالشؤون ...".
- القنصل العام والقنصل : "السيد القنصل العام" "السيد القنصل".

ان السلطات السياسية والإدارية، هي :

- الوزير وكاتب الدولة : "السيد الوزير" ويحتفظ بهذا اللقب حتى بعد انتهاء المهام.
- رئيس المجلس الأعلى ورئيس أو خليفة رئيس جمعية وطنية أو مجلس إقليمي : "السيد الرئيس" "السيدة الرئيسة"، وهنا يحتفظ أيضاً باللقب حتى بعد انتهاء مزاولة المهام.

ج- امتداد اللقب أو الوظيفة إلى الزوجة :

هو مبدأ أصيل أن الشرف لا يفوض وان اللقب المحصل عليه في وظيفة، لا يمتد من الزوج إلى الزوجة أو عكس ذلك، وقد يحصل أحياناً، ونحن نتحدث عن امرأة محام أو ضابط أو نائب برلماني أن نؤنث لقب زوجها:

العميدة" الرئيسة" وهو أسلوب يشمل نوعاً من السخرية، وعلى أية حال ينبغي ترك هذه النداءات في الأسلوب الإداري.

2) صيغ البدء :

يمكن بدء تحرير مراسلة إدارية سواء بالإسناد إلى عنصر سابق أو بصيغة إخبار أو بدون ذلك:

أ- استناداً إلى عنصر سابق :

- بالرسالة المؤرخة في ... أردتم أن تلفتوا انتباهي إلى ...
- جواباً على رسالتكم عدد ... بتاريخ ... يشرفني أن أنهي إلى علمكم ....
- تبعاً لإرساليتكم بتاريخ .... تحت عدد ... يشرفني أن أحيطكم علما .....
- بالمكالمة الهاتفية بتاريخ ..... أطلعتموني على .....
- بناء على ما ورد في خطابكم ....

ب- بصيغة الإخبار أو بدونها :

- يشرفني أن أحيطكم علما .....
- يشرفني أن أخبركم ...
- يشرفني أن أنهي إلى علمكم ...
- يشرفني أن أوجه إليكم .
- يشرفني أن أثير انتباهكم .
- أرجوكم أن تتفضلوا باستلام الوثائق صحبته.

3) صيغ العرض أو المناقشة :

نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر، أشير، أدون، ألاحظ، أضيف، أثبت، أذكر،... إلخ، كما يلي:

أ- مع تلطيف الصيغة :

- أستسمح بأن أشير (أو أذكر أو أوضح) إلى ....
- لا يسعني إلا أن أشير أو أثبت .
- لا يخفى على أن ....
- لا أنسى أن ...
- يبدو من الأفضل والملائم ......

ب- بسلطة : (تستعمل هذه الصيغ غالباً لاستنساخ خلاصة العرض):

- يحق لي، يحق لكم، يحق لك
- قد أكون مضطراً إلى ....
- أدعوكم إلى ....
- أطلب منكم أن ....
- ألفت انتباهكم إلى ....
- أولى اهتماماً .....

4) الصيغ الرامية إلى استدراك بعض الأدلة :

- لا يخفى علي .... لا أشك في .....
- لست دون علم به ....
- لا يخفى عليكم ...، لا تجهلون ....

5) صيغ السرد :

- في بداية الأمر، في نهاية الأمر.
- أولاً، ثانياً.
- من ناحية، ومن ناحية أخرى.
- فضلاً عن ذلك، في النهاية، وأخيراً.
- بصفة رئيسية، بصفة عامة، بصفة ثانوية.
- بما أن، نظراً لـ، اعتباراً لـ، بناء على، استناداً إلى، وفقاً لـ.

6) صيغ الانتقال :

ان الغرض منها هو تمكين المحرر من الانتقال من فكرة إلى أخرى ومثالها :

من جهة، ومن جهة أخرى أو من ناحية أخرى

- بخلاف، بعكس، على النقيض من ذلك.
- علاوة على، زيادة على ذلك، بالمقابل.

7) صيغ توضيح الفكرة أو تقديم وجهة النظر :

أ- في هذا الموضوع، في هذا الصدد، في هذا الشأن، في الواقع، بالفعل (فعلاً) بالطبع (طبعاً)، بالخصوص(مبدئياً)، لا سيما (خاصة)، مع ذلك، فضلا عن ذلك زد على ذلك، على كل حال، مهما حدث، بصفة عامة، عندئذ، وحينئذ، آنئذ.

ب- في نظري، حسب رأيي، حسب فهمي، من جهتي، ومن ناحيتي، فيما يخصني.

8) صيغ الاختتام (الخاتمة) :

إن كل رسالة باستثناء المراسلة بين المصالح الإدارية، تنتهي بالضرورة بصيغة المجاملة التقدير، ويجب أن تعبر هذه الصيغة عن الاعتبار والاحترام الذي يريد الموقع أن يعرب عنه للمرسل، كما ينبغي أن تختلف درجة هذه المشاعر حسب الوضعية والسن والجنس ودرجة صداقة المتراسلين.

ويمكن أن تغير صيغ الاعتبار والتقدير بدون حدود ولا نهاية في حين يجب احترام بعض القواعد التالية :

- تفضل بقبول عبارات الإخلاص، تفضل بقبول أكيد .

والمرؤوس عند مكاتبة رئيسه يقول : تقبل سيدي الرئيس "عبارات الاحترام والإخلاص وليس "أكيد" في الواقع أن صيغة أكيد تنطوي نوعاً ما عن العجرفة، لذا يجب أن يحذر المحرر في استعمالها.

- إن للمشاعر والعواطف استعمال محدود في الإدارة، وعلى سبيل المثال يمكن أن نوجه إلى سيدة "عبارات مشاعرنا الخالصة" في حين لا يمكن بدورها توجيه مشاعرها إلى الرجل.
- كما أن صيغة "فائق الاعتبار" تخصص للشخصيات السامية، الوزراء، رؤساء وخلفاء رؤساء الجمعيات الوطنية، رئيس المجلس الأعلى، والسفراء.

وأخيراً في الرسائل الشخصية ذات الصبغة الخاصة، فإن صيغة المجاملة هي من مبادرة الكاتب الذي يستعملها لتنويع عبارات مشاعره، إلا أنه في جميع الحالات، لا يجب الإفراط في استعمال الصيغ.

كما إن الصيغ الوحيدة التي يجب أخذها بعين الاعتبار فيما يخص الرسائل التي تهمنا في الإدارة هي التالية :

1- **ما بين الشخصيات السامية :** تفضلوا بقبول أسمى عبارات الاعتبار والتقدير.

2- **ما بين الشخصيات الدبلوماسية :**

- تفضلوا سيدي السفير بقبول أكيد (أو فائق) اعتباري .
- أرجوكم أن تتفضلوا سيدي السفير بقبول خالص اعتباري.

3- **من مرؤوس إلى رئيس :**

- تفضلوا سيدي (أو سيدي الرئيس) بقبول خالص (أو فائق) الاحترام والتقدير.

4- **إلى شخص من خارج الإدارة :**

- تفضلوا بقبول فائق اعتباري .
- أو أرجوكم أن تتفضلوا بقبول فائق اعتباري.

لأن التعبير على هذا النحو قد يفيد أن صيغة الاحترام والتقدير لا تقدم إلى المرسل إليه، إلا بعد تمام الاستجابة لرغبة الموقع، غير أنه يمكن تقديم الشكر على الاهتمام البالغ الذي أولاه المرسل إليه للطلب المبعوث إليه، وكذا تقديم عبارات الاحترام والتقدير، وتجب الإشارة في الأخير إلى انه يجب تفادي صيغ المجاملة في الرسائل الإدارية، كما يجب اجتناب الصيغة الاستفهامية في التعبير الإداري، ويمكن صياغة التساؤلات والاستفسارات بصفة غير مباشرة مثلا:

- السؤال مطروح لمعرفة هل ....
- من حقكم أن تقرروا هل سيكون....
- يبدو لي من الأفضل أن ....

التحرير :

إن معرفة جميع العناصر التي درسناها لحد الآن، لا تكفي للقيام بتحرير جيد، بل إنه يتطلب قبل كل شيء معرفة تامة للمغزى ومجهود في التفكير والتحضير وترتيب الأفكار قبل الشروع في التحرير النهائي.

أ- معرفة الموضوع :

إن أول شرط للتحرير الجيد هو أن يعرف المحرر في البداية ما سيقوله، ويبدو هذا من البديهي، رغم ذلك كثيرون أولئك الذين يشرعون في تحرير رسالة أو تقرير دون معرفة ما سيضعونه بالضبط، من الضروري إذن، أن تكون لدينا فكرة واضحة على ما يراد عرضه، هذه الفكرة أحياناً ما تكون مبهمة في الأصل يجب أن توضح وتوسع أكثر، ولهذا يجب وضع جميع الأفكار على الورقة لترتيبها ثم تنسيقها.

ب- وضع التصميم :

يعتبر وضع التصميم عملاً هاماً، لأنه من خلاله نقيم أهمية التحرير، ومن الضروري أن يشتمل على ثلاثة عناصر رئيسية، وهي :

1- المقدمة :

ان الغرض من المقدمة هو تهيئ وإعلام القارئ بالاعتبار بما سيتم عرضه من بعد، وتحضى المقدمة بأهمية خاصة بالنسبة للتحرير الإداري، حيث يجب أن تتضمن بعض العناصر الضرورية، تاريخ المراسلات السابقة موضوع هذه المراسلات ... إلخ.

وعليه، إذ كان ينبغي أن تكون المقدمة جوهرية فيجب أن تكون في نفس الوقت مختصرة، واضحة ودقيقة، ولا بأس أن نكرر في كل مرة أن كل ما لا يساعد على الفهم الجيد يعتبر غير مفيد فيجب اجتنابه بالكل.

2- العرض (عرض الموضوع) :

ينقسم عرض الموضوع إلى قسمين أو إلى ثلاثة أو إلى أربعة أقسام على الأكثر، وذلك حتى يرسخ التصميم بكيفية سهلة وواضحة في ذهن القارئ، كما تأخذ كذلك بعين الاعتبار أثناء تحرير العرض المبدئين التاليين :

- توازن كل الأقسام فيما بينها .
- تقديم في البداية الوقائع والحجج القليلة الأهمية لنختتم بالتي هي باتة وقاطعة.

3- الخاتمة :

كالمقدمة يجب أن تكون الخاتمة مختصرة تستخلص النتائج التي تحسم من خلال ما سبق قوله في العرض، كما يجب الاعتناء بها جيداً، سواء من حيث الشكل أو المضمون، لأنه غالباً ما يتأثر القارئ بانطباعات الجمل الأخيرة.

الوثائق العادية للمراسلة الإدارية :

أ- **تركيب صفحات الطبع :** لا بأس أن نعطي بعض البيانات العامة التي تخص تركيب صفحات الطبع لكونها تفيدنا في هذا المجال.

- يجب أن يكون الورق المستعمل منمطا كالتالي : (270 x 210م ٪م) أو على شكل (297x 210) ويطابق الشكل (2) النمط العالمي الجديد، لهذا فهو مدعو للتعميم وأن يعوض نهائيا بدل الشكل الأول.
- ترقن الرسالة الأصلية على الورق الحامل للرأس ولبعض الميزات.

- يجب أن ترقن الرسالة الأصلية والنسخ المزمع إرسالها على ورق أبيض من النوع الجيد.
- يجب أن تكون النسخ المراد إرسالها على ورق عادي، حيث يوضع بيان المصلحة بالطابع، وتؤخذ النسخ بواسطة ورقة الكربون الأسود.
- وفيما يخص النسخ التي سيحتفظ بها في المصلحة المصدرة لها يجب أن تكون ذات الصنف الخفيف الذي يسمى بالورق الرقيق، ومن الأفضل أن تكون هذه النسخ متنوعة اللون لتسهيل عملية الترتيب.

تستعمل الورقة من وجهة واحدة، ويجب ترك 4,5 سم في الهامش من الجهة اليمنى و 2 سم من الجهة اليسرى، أما من أسفل الصفحة فيجب أن يحد النص ب 6,5 سم على الأقل فيما يخص الصفحة التي تحمل التوقيع (وهذا يهم بالخصوص وثيقة ذات صفحة واحدة) أو ب 3 سم إذا كان النص سيتابع على الصفحة الموالية، وتترك كذلك 3 سم على الأقل من أعلى الصفحة بالنسبة للأوراق الموالية للصفحة الأولى، كما أن علامة ..٪.. التي توضع أسفل الصفحة من الجانب الأيسر تشير إلى أن النص لم ينته بعد، وسيتابع في الصفحة الموالية.

ويفترض معرفة هذه القواعد من لدن الراقنات ذوات الخبرة الواسعة اللواتي ينبغي عليهن تطبيقها تلقائياً أثناء قيامهن بالعمل، كما أن هذه القواعد تفيد المحرر الذي يضطر لمراجعة الوثيقة المرقنة لتصحيحها، كما أن التقديم لا يخلو من أهمية لأنه يعطي الانطباعات الأولى حسنة كانت أم سيئة بالنسبة للمرسل إليه الذي يتلقى الوثيقة، كما يعد التقديم الجيد أيضا من قواعد المجاملة والوضوح.

ب- الفرق بين الرسالة الإدارية والرسالة الشخصية :

لا بد من التمييز في المراسلة الإدارية ما بين للرسالة الإدارية المحضة، والرسالة ذات الصبغة الخاصة، رغم صدورهما معاً عن مصلحة إدارية فإن مسألة الشكل بالخصوص هي التي تفرق بينهما (بعلاقة مع تعريف المرسل إليه).

الرسالة الإدارية :

الرسالة الإدارية هي الرسالة المتبادلة بين المصالح الإدارية، أما الرسالة ذات الصبغة الخاصة فهي توجه من مصلحة إدارية إلى فرد أو شخصية معنوية من خارج الإدارة أو إلى هيئة أجنبية، وهي أيضاً الصبغة التي تكتسيها الرسالة الإدارية داخل المصلحة التي يحررها العون باسمه الخاص، ولا سيما لأغراض شخصية (مثلاً طلب رخصة استثنائية)، كما يعد من هذا القبيل أيضاً الرسائل ذات الطابع التشريفي (البرتوكولي).

أ- الميزات الإجبارية :

1- تسمية الدولة :

تزيد هذه الميزة من تدعيم الطابع الإداري للوثيقة وتكتب ضمن رأس الوثيقة الذي يوضع في أعلى الصفحة الأولى، وقد ترد هذه الميزة إما وسط الصفحة أو تأخذ عرض الورقة كاملاً، وتكتب في الركن الأيمن للصفحة. أما بالنسبة للوثيقة الصادرة عن السلطات العليا فإن هذه الميزة تتمركز غالباً في وسط الورقة.

2- بيان القسم أو المكتب المصدر للرسالة :

يعتبر من أهم الإشارات المكونة للرأس حيث تعرف المصلحة المصدرة للوثيقة، ويجب أن تبين مصدرها بكل تدقيق مع احترام التسلسل الإداري للمصالح، وبهذا تكون في بعض الأحيان معقدة حسب وضعية المصلحة المصدرة في التسلسل الإداري في حين تكون جد مختصرة إذا صدرت الوثيقة عن السلطات العليا، وأكثر تعقيداً إذا صدرت عن مصلحة مرؤوسة، وتتركب هذه الإشارة عامة من ثلاثة أقسام :

1- الوزارة .

2- القسم أو المصلحة المصدرة للوثيقة .

3- تاريخ ومصدر الإرسال .

كما يكتب في أعلى يسار الصفحة، ويجب أن يحتوي على اسم المدينة اليوم بالرقم الشهر بالحروف السنة بالعدد.

3- الاكتتاب :

ان الاكتتاب هو صيغة الإرسال للمرسل إليه تحتوي إن اقتضى الحال على ذكر الإنفاذ التسلسلي، تخص هذه الميزة إذن المراسلة الإدارية فقط وتوضع أسفل التاريخ ب 3 سم في الجانب الأيسر ابتداء من المحور الرئيسي للصفحة، وتتركب من شطرين يربط بينهما حرف إلى:

الشطر الأول: يبين صفة المرسل (الذي يمثل دائماً السلطة العليا في المصلحة).

الشطر الثاني : يبين صفة المرسل إليه (الذي يمثل أيضاً السلطة العليا في المصلحة).

وتتبادل الرسائل دائماً بين السلطات العليا للمصالح، وإن كانت في الواقع توجه من مصلحة مرؤوسة إلى أخرى، ولكن هذا يطابق مفهوم المسؤولية التسلسلية، ويمكن حذف الشطر الأول من الاكتتاب لأنه قد يكون تكرار بدون فائدة عندما يشار إلى السلطة الموقعة في بيان القسم أو الذي بعث بالوثيقة.

أما الشطر الثاني من الاكتتاب فيمكن توسيعه أكثر، ويمكن إضافة إشارة أخرى، أسفل الاكتتاب، وهي "موجه إلى السيد" عندما يكون العون (الموظف) المكلف بمعالجة القضية معروف الاسم، هذه الإشارة تسهل عملية إنفاذ (أو تسليم) البريد داخل المصلحة المرسل إليها.

وأخيراً نستعمل إشارة "تحت إشراف" عندما يجب أن تتبع الوثيقة الطريق التسلسلي (النازل أو الصاعد)، وتستعمل أيضاً هذه الميزة في الرسائل الشخصية الصادرة عن موظف من واجبه احترام طريق التسلسل الإداري، عندما يجب أن يشمل التسلسل الإداري عدة مراحل عوض تكرار صيغة "تحت إشراف" عدة مرات يمكن تعميم هذه الصيغة كالتالي : "عن طريق التسلسل الإداري أو تحت إشراف السلم الإداري".

4- إشارات التعريف :

هي الإشارات التي تميز بصفات خاصة الوثيقة لتسهيل معالجتها وترتيبها والحصول أو العثور عليها عند الحاجة، وهذه الإشارات تفيد معا المصلحة الصادرة للوثيقة التي تحتفظ بنسخة منها والمصلحة المرسل إليها التي تقوم بترتيب النسخة الأصلية، وتنقسم هذه الإشارات إلى أربعة أقسام:

أ- الحروف الأولى لاسمي المحرر والراقنة :

هذه الإشارة لا تهم كثيراً المرسل إليه بحيث لا يمكنه فهمها إلا إذا كان يعرف أسماء الموظفين العاملين بالمصلحة المصدرة للوثيقة، ولكن لها أهمية كبرى بالنسبة للمصلحة المصدرة، حيث يمكن للرئيس المسؤول إذا ما قدمت له الوثيقة من أجل التوقيع أن يعرف محررها، ومن هي الراقنة التي رقنتها، حتى إذا وجب تصحيحها سواء من حيث الموضوع أو من حيث تركيب صفحات الطبع يكون من السهل آنذاك مراجعتها أو تصحيحها، وتتجلى هنا مسؤولية الأعوان تجاه رئيسهم وذلك في نطاق العمل داخل المصلحة فقط، لأنه بالنسبة للغير فالسلطة الموقعة للوثيقة هي التي تتحمل مسئوليتها، كما يعتبر هذا أيضاً وسيلة لتقييم عمل مساعديه.

ومن باب تقديم الوثيقة تكتب هذه الإشارة أسفل بيان المكتب أو المصلحة المصدرة للوثيقة، كما يجب أن تتوسطه حفاظا على التوازن والتناسق على الشكل التالي : ح.م ٪ م.ع، إلا انه لا تدرج هذه الإشارة في الرسائل ذات الطابع التشريفي (البروتوكولي) ولا في الرسائل الشخصية الموجهة من موظف إلى رؤسائه.

ب- رقم التسجيل :

ويتعلق الأمر برقم تسجيل الوثيقة في سجل بريد "الذهاب" بالمصلحة المرسلة، وتضع المصلحة المرسل إليها رقماً إضافياً في بريد "الوصول"، ويصحب رقم التسجيل برمز المصلحة المرسلة والمصلحة الفرعية التابعة لها، ويفرق بين هذه العناصر بعارضات مائلة حسب الترتيب التسلسلي، يجب ان تكون هذه الرموز ونظام تقديمها موضوع تعريف خاص ومقننة (أو معبر عنها برموز) وفقا لضرورة الترتيب:

- كتابة الدولة في الشؤون الإدارية.
- المدرسة الوطنية للإدارة العمومية .
- المركز المستمر لتكوين الأطر.
- رقم 324 ٪ م.و.ا.ع ٪ م.س.ت.أ.

ولكن لا يكتب : مواع ٪ مستأ رقم 324 بل يكتب الرقم قبل رمز المصلحة، تكون هذه الإشارة مرجعاً للمرسل الذي لا يكتب، كما هو الشأن في المراسلات التجارية "مرجعنا"، وإن هذا الرقم هو رقم زمني، فهو يدل إذن على أن الرسالة المحررة على الشكل المختار هي الوثيقة عدد 324 التي أرسلت من المصلحة منذ بداية السنة الجارية، والرمز الذي يتبعه يمكن من تمييز المصلحة المرسلة من بين مجموع واسعة من المصالح الإدارية.

ج- الموضوع :

تكتب هذه الإشارة في رسالة إدارية قبل العرض، وبالتالي أسفل بيان المصلحة ورقم التسجيل، ولكن ببعض السطور كذلك من بعد صيغة الإرسال، وفي رسالة شخصية عندما يكون هناك ما يدعو إلى ذكر الموضوع فإنه يكتب قبل صيغة النداء "سيدي المدير" مثلاً.

ان الموضوع كلمة بحروف كاملة ومسطرة عليها تكتب في الجانب الأيمن مع احترام الهامش العادي الذي يترك للعرض، وتردف هذه الكلمة بصيغة مختصرة قدر الإمكان توضح في سطر مغزى ما سيتم عرضه في الموضوع، والغاية من الموضوع هو تمكين المرسل إليه من تحديد محتوى الرسالة في طرفة عين وتسهيل عملية توزيع البريد وترتيبه، لذا يجب إذن أن لا تتعدى الصيغة المستعملة أكثر من سطر ونصف حتى لا تخلو من أهمية.

د- المرجع :

تفترض هذه الإشارة الرجوع إلى وثيقة أو حدث سابق، وهي التي تسهل البحث عن هذه الوثائق ويتعلق الأمر برسالة، أو وثيقة إرسالية أو إخبارية أو بنص تشريعي أو تنظيمي أو بقرار إداري أو قانوني أو بزيادة أو بمقابلة أو مكالمة هاتفية.

ويحتوي المرجع إذن حسب الحالة على :

- تاريخ المحادثة أو المكالمة (الهاتفية).
- رقم الملف المذكور.
- رقم إثبات النص التشريعي أو التنظيمي المذكور.

وعندما نرجع إلى مراسلة، فالمرجع الذي يجب ذكره إذن هو رقم التسجيل وتاريخ هذه المراسلة، وعندما تكون الرسالة التي نبعثها مبادرة جديدة، فلا حاجة إلى ذكر المرجع، وهذا نادراً ما يحصل في المراسلات الإدارية بعكس المراسلات الشخصية، ويوضع المرجع أسفل الموضوع وفي نفس الوضع.

ه- عرض الرسالة :

يخضع موضوع أو عرض الرسالة إلى قواعد التركيب والتقديم التي كانت موضوع الرسالة إلا على مسألة واحدة مع احترام التصميم : المقدمة- العرض- الخاتمة، كما يجب أن تكون كل فكرة مختلفة موضوع فقرة خاصة، ولا بأس أن نذكر بخاصية واحدة فيما يخص الصيغ المستعملة :

أن الرسالة الإدارية لا تحتوي على صيغة النداء "السيد" قبل عرض الرسالة وعلى صيغة المجاملة التي تأتي في آخر النص. وهذا ما يميز تقديم الرسالة الإدارية عن الرسالة الشخصية.

وغير أن احترام قاعدة المجاملة تعمل على ملء هذا الفراغ باستعمال العبارة التالية : "يشرفني أن ..." التي ينبغي أن تكون مرة واحدة في الرسالة والتي نبتدئ بها غالبا (وليس ضرورياً) الفقرة الأولى من الرسالة حيث الشروع في عرض المشكل المطروح، كما يمكن تعويض هذه العبارة عند التخفيف من الجواب السلبي بعبارة "يؤسفني أن".

و- التوقيع :

هو الإمضاء بكتابة اسم المتحمل لمسؤولية الرسالة، لذا يجب على كل شخص أن يحتفظ دائماً بتوقيعه حتى يمكن أن به الجميع بصفة رسمية، كما يجب اجتناب التوقيعات المعقدة أو كثيرة الالتواءات التي لا توحي بشيء عند الغير، بل يجب أن يكون التوقيع بسيطاً وواضحاً قدر الإمكان، والتوقيع من أهم عناصر الوثيقة الإدارية، وكل وثيقة لا تحمل توقيعاً تعتبر لاغية، وليس لها أية سلطة ذلك، أن التوقيع هو شرط صحة العقود الإدارية.

وينبغي أيضاً أن يكون التوقيع من طرف السلطة المختصة أو الشخص المؤهل قانونياً من طرفها ويتعين إذن معرفة الموقع بوجه خاص بدون لبس أو غموض، لذا ينبغي أن يكون التوقيع مسبوقا بميزة توضح صفة الموقع، وإن اقتضى الحال السلطة التي أذنت له بالتوقيع، كما يصحب التوقيع علاوة على هذا بالاسم الشخصي للموقع، هكذا يوضع التوقيع كاملا أسفل الرسالة، وفي الجانب الأيسر من الصفحة وببعض سطور أسفل النص.

معلومات عن سلطة التوقيع :

إن السلطات الإدارية هي التي لها سلطة التوقيع في الإدارة، وهذه السلطات هي الوزراء ورؤساء المؤسسات العمومية وبعض رؤساء المصالح الخارجية، وهي أيضاً حق لرئيس الدولة الذي يمثل السلطة العليا للإدارة،

وتمارس هذه السلطات، سلطة التوقيع في نطاق اختصاصاتها المخولة لها من طرف القانون أو النصوص التنظيمية، وفي إطار تقريب الإدارة من المرعيين، وتعجيل سيرها يمكن تفويض الاختصاصات من سلطة عليا إلى سلطة مرؤوسة (دنيا) وتكون هذه التفويضات جزئية، دائماً وغير شخصية، ولا يحق للمفوض أن يمارس أبدا سلطته على الاختصاص المفوض، وهكذا تنقل أيضاً المسؤولية للمفوض، كما لا يمكن أبدا تفويض الاختصاص مرة ثانية.

وعملياً إن وفرة الشؤون والقضايا التي يجب معالجتها، أدت إلى مرونة هذا المبدأ، وهكذا يمكن للسلطة المختصة داخل مصلحة إدارية أن تفوض التوقيع إلى مساعديها بشأن معالجة بعض القضايا، ويجب أن يكون التفويض موضوع نص رسمي يحدد بمقتضاه إطاره وحدوده كما يجب أن ينشر، ويكون التفويض مستمراً، ولكن بصفة جزئية وشخصية، وتبقى السلطة المفوضة مسؤولة تجاه الغير عن تصرفات (وأعمال) مرؤوسيها كما تحتفظ بحق التوقيع، وإن المفوض له ليس نوعاً، ما إلا وكيلاً مفوضاً يخضع لمراقبة ومسؤولية المفوض.

بما أن تفويض التوقيع يكون شخصيا فإنه يفقد الصلاحية كلما انتقل أو تغير المفوض أو الوكيل (المفوض له) بعكس تفويض السلطة أو الاختصاص، عملياً تجب الإشارة إلى هذا التفويض في توقيع الوثائق، وفي بعض الحالات مع عدم وجود أي تفويض يمكن توقيع بعض الوثائق بأمر، ولا يتعلق إلا بالمراسلات العادية عندما يحظر الموقع مؤقتاً من التوقيع وبموجب تعليماته الشفوية، فهذا التوقيع يقتصر عادة على موضوع دقيق وعلى زمن قصير جداً.

ولكن "التوقيع بأمر" يجري به العمل أيضا في المصالح التي تستعمل حجماً كبيراً من الوثائق الموحدة وذات أهمية ثانوية، وفي هذه الحالة يمكن تعجيل عملية وضع التوقيع باستعمال الطابع، وهناك أيضاً "التوقيع بإذن" عندما يمنح لمرؤوس الإذن الصريح أو الضمني لتوقيع فئة محددة من الأعمال الإدارية، وأخيراً يأتي "التوقيع بالنيابة" الذي يقوم به عند غيبة المسؤول لفترة طويلة شخص معين (بقرار أو مذكرة إدارية) ليضمن إرسال القضايا الجارية، ويوقع إذن الشخص بالنيابة، وفيما يتعلق بتقديم التوقيع فهو نفس تقديم التوقيع بالتفويض.

المؤصلات (النسخ الثانية) :

ان المؤصلات هي النسخ المطابقة للأصل التي ترسل إلى مصالح أخرى من غير المرسل إليه الرئيسي ويجب ذكر هذه المصالح في الرسالة، وهذه مسألة مجاملة بالنسبة للمرسل إليه الرئيسي الذي ينبغي أن يعلم أن الرسالة الموجهة إليه سيطلع عليها أشخاص آخرون، كما أنها وسيلة تمكن من مساعدة المصلحة المكلفة بتوزيع البريد.

وتحدد إشارة المؤصلات نوعا ما برنامجها لتوزيع الوثيقة، وتوضع هذه الإشارة في أسفل يمين الصفحة الأخيرة إذا كانت الوثيقة تحتوي على عدة صفحات مع احترام نفس هامش بيان المصلحة المصدرة للوثيقة، ويمكن تقديمها سواء على شكل لائحة تحتوي على أسماء مختلف المؤصلين أو على شكل جدول باستعمال ترخيمات (الحروف الأولى لأسماء المصالح) إذا كان ممكنا مع ذكر عدد النسخ التي ستوزع عليهم.

وعندما يكثر عدد المؤصلات تكون الوثيقة موضوع سحب بالآلة الناسخة، في هذه الحالة تدرج النسخ المخصصة لمختلف التصنيفات بالنسبة

للمصلحة الموزعة ما بين المؤصلات، إلا أن النسخ غير الموقعة المخصصة للترتيب ليست بمؤصلات، لا يجب إدراجها أسفل هذه الإشارة، كما هو الشأن بوجه خاص بالنسبة للنسخ المستخرجة بورق الكربون للوثيقة التي ترقن بالآلة الكاتبة، وإن إشارة المؤصلات لا ترد مبدئيا في رسالة شخصية.

ب- الإشارات الظرفية :

حيث تستعمل هذه الإشارات في بعض الرسائل حسب ظروف خاصة، ويمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات :

1 - الإشارات المثيرة لانتباه المرسل إليه على جوانب خاصة للوثيقة.

2- الإشارات المتعلقة بسر المراسلة.

3- الإشارات المتعلقة بإشارة (توجيه) البريد.

1) الإشارات المثيرة لانتباه المرسل إليه :

1. **إشارة "مستعجلة"** : تكتب أو توضع أسفل بيان المصلحة، وتشير للمرسل إليه أن القضية تتطلب تسوية عاجلة.

2. **إشارة "تذكير"** : تكتب أيضاً بالطابع أسفل بيان المصلحة وتذكر المرسل إليه أن المرسل لم يتوصل بعد بجواب على رسالة سابقة، ويجب تذكير آجال الرسالة الأولى في نص رسالة التذكير، وتدعو الضرورة أحياناً إلى تكرار هذه التذاكير بسبب تهاون بعض الموظفين وتكون كالتالي:

تذكير ثان، أو آخر تذكير: وفي هذه الحالة ترسل المصالح المستعملة لمستندات أو وثائق موحدة إلى المراسل المتهاون نموذجاً جديداً للوثيقة

الأولى مع وضع طابع التذكير، وتكون رسالة التذكير أفضل عندما يكون للمراسل رغم تهاونه اعتباراً خاص مراعاة لدرجته.

3. **إشارة "موجه إلى السيد"** : توضع هذه الإشارة كتابة أسفل الاكتتاب، لقد سبق القول عنها في الفقرة الخاصة بصيغة الإرسال أو الاكتتاب.

4. **إشارة "المستندات المرفقة"** : توضع هذه الإشارة سواء أسفل المرجع مع احترام نفس الهامش، أو في أسفل الصفحة من الجهة اليمنى دائماً باحترام الهامش كبيان المصلحة، وتلفت انتباه المرسل إليه إلى الوثائق المرفقة بالرسالة، كما تشير إلى عدد المستندات فقط أو تضيف تسميتها بكل اختصار.

5. **إشارة "تحت إشراف"** : لقد سبق الحديث عنها في الفقرة المتعلقة بالاكتتاب (صيغة الإرسال).

6. **إشارة "اطلع عليه أرسل"** : تجيب هذه الإشارة عن الإشارة السابقة، ويجوز كتابتها باليد أو بالمرقنة أو وضعها بالطابع، مما يعجل بعملية الإرسال، كما أنها ترد في الهامش الأيمن إزاء نص الرسالة، ويضع المسؤول التاريخ وإمضاءه أو اعلومته، وتدل هذه الإشارة على أن السلطة أو السلطات المعنية بالإرسال قد اضطلعت على الوثيقة العابرة تحت إشرافها حسب التسلسل الإداري، ويمكن لها أن تضيف رأي الموافقة أو عدم الموافقة ولكن لا يمكنها في أية حالة حجز المراسلة.

7. **إشارة "أشرفي"** : توضع هذه الإشارة بالطابع أو ترقن على هامش الرسالة، وتستعمل عندما يجب أن تحظى الوثيقة بالموافقة من طرف

سلطة خارجية قبل إرسالها، بالخصوص عندما يجب أن يكون للرسالة انعكاسات في المجال الذي يدخل في اختصاص السلطة التي ستؤثر على الوثيقة، وتوضع إذن تأشيرة هذه السلطة الخارجية قبل إمضاء الوثيقة من طرف السلطة الموقعة، ولا يمكن إرسال الوثيقة إلى المرسل إليه دون التأشيرة عليها.

2) الإشارات المتعلقة بسر المراسلة :

وهي خاصية كل مراسلة هي أن تكون سرية، وإذا كان هذا صحيحاً بالنسبة للمراسلة الخاصة فإن الأمر كذلك بالنسبة للمراسلة الإدارية أو على الأقل بالنسبة للأشخاص الذين هم من خارج الإدارة، على أن ظروف العمل الإداري تجعل سر المراسلة أقل ضمانة من المراسلة الخاصة، لأن المحرر ليس دائماً هو الموقع، كما أن البريد يمر عبر مصالح عديدة سواء على صعيد المرسل أو المرسل إليه.

كما ان المصالح ملزمون بحفظ السر فيما يخص البريد الذي يمر بين أيديهم، ولا يجب أن يلقى في المكاتب التي لا يعنيها الأمر، كما لا يجوز تسليم أو تبليغ نسخة رسالة إلى الغير دون أن يطلع عليها المرسل إليه، لذا من الضروري ذكر مختلف المؤصلات (النسخ) في النسخة الأصلية، وإذا كان هناك ما يدعو إلى إرسال نسخ إلى الغير في الرسالة ذات الصبغة الخاصة، فيجب أيضاً ذكر هذا الإرسال سواء في نص الرسالة، أو في أسفل الصفحة بعد الإمضاء، وذلك على النحو التالي : "نسخة قصد الاطلاع للسيد..." ولكن أن يقع خارج هذه الظروف العامة.

كما أن بعض الوثائق تتطلب كتمانا خاصا وفي هـذه الحالـة يسـتعمل موقع الرسالة إحدى الميـزات التاليـة لكـي يشـير إلى عـدم إشـاعة مضـمون مراسلته، وتكتب هذه الميزات بالمرقنة في الرسالة وعلى الغلاف كذلك:

1. **إشارة "شخصي"** : توضع هذه الميزة بالطابع أو تكتب أسفل بيـان المصلحة، وتستعمل فقط في الرسائل الشخصية كلما كان اسم المرسل إليه غير معروف لتحذيره من عدم تبليـغ محتـوى الرسـالة إلى الغـير، وتشير هذه الميزة كالميزة التالية للمصلحة المتسلمة للبريـد بـأن تسـلم الرسالة إلى المرسل إليه حينا دون فتح الغلاف.
2. **إشارة "كتماني"** : هذه الميزة تعادل الميـزة السـابقة، إلا أنهـا تخـص المراسلات الإدارية فقط وتطبق على جميع الوثـائق الإداريـة الـتي إذا شاع مضمونها قد يسبب ضرراً أو يحدث خلـلاً في الجهـاز الإداري، ويجب أن تكون هـذه الوثـائق موضـوع ترتيـب خـاص، كمـا يجـب الاحتفاظ بها جيداً.
3. **إشارة "نشر مقيد"** : حيـث تطبـق هـذه الميـزة علـى جميـع الوثـائق الإداريـة المشـتملة علـى المعلومـات الـتي لا يجـب تبليغهـا إلا إلى الأشخاص المؤهلين بوجه خاص لمعرفتها، وتدل على عدم تبليغ هذه الوثيقة إلى الأشخاص الذين لم تذكر صفتهم من بين المرسل إليهم.
4. **إشارة "سري"** : تدرج هذه الإشارة في كل وثيقة إدارية مـن شـأنها أن تمـس بـالأمن أو بالمصـلحة أو بنشـاط الحكومـة في حالـة إشـاعة مضمونها، لذا ينبغي أن تتخذ احتياطات خاصة لضمان حفـظ السـر وان تحمل كل نسخة من الوثيقـة رقمـاً مختلفـاً، وأن تحتـوي النسـخة المرتبة في المحفوظات على قائمة المرسل إليهم مع أرقام نسـخها علـى التوالي.

ويمنع بتاتاً على المرسل إليهم سحب النسخ كاملة أو جزئية لهذه الوثيقة بدون الأرقام التي ستعطى للمستنسخات، والتي تجب الإشارة إليها في النسخة المحتفظ بها في المحفوظات، وأخيراً يجب حفظ الوثائق التي تحمل ميزة "سرى" عند استلامها في صندوق الاختزان.

3) الإشارات المتعلقة بإشارة (توجيه) "البريد" :

هي نفس الإشارات سواء بالنسبة للرسائل الشخصية أو الرسائل الإدارية، وتكتب أسفل بيان المصلحة في الرسالة وعلى الغلاف، وتنقسم هذه الإشارات إلى ثلاث :

1. **إشارة "البريد المضمون"** : تستعمل هذه الميزة عندما نريد أن تسلم الرسالة إلى المرسل إليه شخصيا عن طريق المصالح البريدية المطالبة باتخاذ عناية خاصة في عملية توجيه الرسالة، تسجل الرسالة في المصلحة البريدية مقابل أداء رسم، ويسلم وصل يحمل خاتم البريد والتاريخ الذي يوضع أيضاً على الرسالة، إن تاريخ التسجيل في المصلحة البريدية هو الذي يثبت الإرسال.

وتسلم الرسالة إلى المرسل إليه مقابل توقيع على الهامش في سجل خاص يقدمه له مستخدم البريد، كحجة لإثبات التوصل بالرسالة، يستعمل إذن الإرسال المضمون كلما كان هناك ما يدعو إلى تبليغ إجراء مهم إلى الغير حتى يتم اجتناب أي احتجاج فيما بعد.

وعندما نشك في حسن نية المرسل إليه الذي يمكن أن يدعي بأنه توصل بغلاف فارغ، نستعمل صيغة (مظروف مضمون)، وهي الرسالة نفسها مطوية ومغلفة على ثلاث جهات بالمشابك التي ستبعث مضمونة بدون

غلاف، يمكن في هذه الحالة استعمال غلاف بنافذة نرى من خلاله عنوان المرسل إليه المكتوب في الرسالة نفسها.

2. **إشارة "مضمون مع الإفادة بالاستلام"**: نستعمل هذه الصيغة عندما نريد أن ترجع المصلحة البريدية إلى المرسل البطاقة المرافقة للرسالة المؤرخة والموقعة من طرف المرسل إليه عند الاستلام، وهكذا تكون لدينا حجة استلام قاطعة.

3. **إشارة "سريع"**: تستعمل هذه الإشارة عندما يتطلب الأمر استعجالا خاصا في توجيه الرسالة، وتسلم الرسالة فوراً إلى المرسل إليه، عند التوصل بها من طرف المصلحة البريدية خارج ساعات التوزيع العادية.

الرسالة الشخصية :

أن الرسالة تكتسي صبغة شخصية عندما توجه من مصلحة إدارية إلى مراسل من خارج الإدارة، كما هو الشأن أيضا بالنسبة للرسائل التشريفية (البروتوكولية) والرسائل الشخصية التي يوجهها الموظف إلى رؤسائه لأغراض شخصية، هذا النوع من الرسائل يقدم في نفس الوقت جوانب المراسلة الإدارية والمراسلة الخاصة:

1- العناصر التي تذكر بالمراسلة الإدارية :

أ- الرسالة الموجهة من مصلحة إدارية إلى مرسل من خارج الإدارة (شخصية معنوية أو طبيعية)، وتحتوي على جل الإشارات التي تتعلق بالرسالة الإدارية منها :

بيان المصلحة الموجهة، المكان والتاريخ، رقم التسجيل، الاكتتاب (أو صيغة الإرسال) الموضوع، المرجع، الوثائق المرفقة، المؤصلات، التوقيع إلا أن استعمال مختلف هذه الإشارات يخضع إلى بعض الفوارق الدقيقة حسب رغبينا في الإلحاح على الجانب الشخصي للرسالة، كما أن الحروف الأولى لأسماء المحرر والراقنة لا ترد في الرسالة إذا وجب أن تحرر بأسلوب شخصي، كما يجب أن تبدو محررة من طرف الموقع نفسه، وعندما نتوجه إلى شخص معين يمكن الاستغناء عن إشارة "الموضوع" مع التذكير به في مقدمة عرض الرسالة.

وفيما يخص الاكتتاب (أو صيغة الإرسال) يمكن أن يكون على نفس الشكل بالنسبة للرسالة الإدارية، ويمكن الاقتصار على الجزء الثاني منه عند ذكر السلطة المرسلة في رأس الرسالة، كما يمكن حذفه وتعويضه بعنوان المرسل إليه، في هذه الحالة وخاصة عندما يكون المرسل إليه شخصاً خاصاً يعتبر من الملائم كتابة عنوان المرسل إليه في أسفل يمين الصفحة على الهامش وفي مستوى التوقيع.

هذا عندما لا يجب استعمال إشارة المؤصلات في هذا الموضع ولكن سبق أن أشرنا أن هذه الإشارة لا تستعمل مبدئيا في الرسائل الشخصية، إلا أنه إذا كان وضع العنوان لا يضايق المرسل إليه الخاص فإنه لا يساعد على الترتيب في المصالح التي أكثر ما يساعدها على ذلك وضع الاكتتاب.

ب- الرسالة الموجهة من موظف إلى رؤسائه : لا تحتوي هذه الرسالة على بيان المصلحة ولا على الرأس، ولكن يكتفي في محل البيان بكاتبة الاسم الكامل للموظف، درجته ووظيفته ومحل تعيينه ورقم تسجيله، وعند الاقتضاء عنوان مصلحته إذا كانت مجهولة.

2- العناصر الخاصة بالرسالة الشخصية :

ان هذه العناصر تتلخص في صيغة المخاطبة (أو بصيغة النداء)، أو صيغة المجاملة:

1- **صيغة المخاطبة** : تدرج قبل النص ببعض في الصفحة أو بنفس الهامش الذي تبتدئ به فقرات الرسالة، وتشتمل على عبارة النداء "سيدي" أو "سيدتي" وتردف إن اقتضى الأمر بصفة المرسل إليه، مثلاً سيدي الوزير أو سيدي المدير.

2- **صيغة المجاملة** : تعبر هذه الصيغة عن التقدير والإخلاص الذي يريد المرسل أن يعرب عنه للمرسل إليه.

لقد سبق أن عرضنا هذه الصيغة في الباب الثاني للجزء الأول الخاص بالصيغ الخاصة بالتعبير الإداري.

منشور رسالة :

يتعلق الأمر هنا بفئة من الوثائق غير واضحة، إلا أنه يمكن معالجة هذا الشكل من المناشير على حدة، ومنشور رسالة وثيقة للمراسلة تتميز عن منشور التعليمات أو المنشور التفسيري الذين سندرسهما فيما بعد ضمن "التعليمات"، وهذه المناشير هي وثائق داخلية للمصلحة تحتوي عامة على إشارة "منشور" أسفل بيان المصلحة مردفة برقم التسجيل والتاريخ.

"ومنشور الرسالة" الذي نحن بصدد دراسته هنا هو عبارة عن رسالة إدارية ولكن يشير في صيغة الإرسال إلى عدد من المرسل إليهم، وتوجه من سلطة إدارية إلى سلطات أخرى حسب اختصاصاتها الوظيفية.

الرسائل المختلفة :

إن مختلف الرسائل الصادرة عن المصالح الإدارية يمكن تصنيفها حسب غايتها، وهكذا نجد :

- **رسائل الإخبار (الإعلام)** : يشرفني أن أطلعكم أو أن أنهي إلى علمكم".
- **رسائل العرض** : "يشرفني أن أعرض عليكم".
- **الرسائل الملتمسة لعناصر الجواب**، والتي ترسل مصحوبة بنسخة منها قصد التبليغ وتستعمل غالبا في هذه الحالة ورقة "الإنفاذ".
- **الرسائل الملتمسة لرأي أو لتعليمات** "يشرفني أن ألتمس منكم التفضل بتزويدي بتعليماتكم..."

يشرفني أن ألتمس من سيادتكم منحي موافقتكم..."

- **الرسائل التي تبدي اقتراحاً** : يشرفني أن أقترح عليكم .

ولا نتناول بالتفصيل هنا إلى نوعين من الرسائل، يتطلب استعمالهما بعض الإيضاحات الخاصة وهي رسالة الإفادة بالاستلام، ورسالة تذكير:

1) رسالة الإفادة بالاستلام :

عادة لا تبعث الإدارة الاستلام فيما يخص المراسلة بين المصالح، بل نحصل بكل سهولة على نفس النتيجة باستعمال دفتر أو سجل الإيفاذ، عندما ينقل البريد مباشرة من مصلحة إلى أخرى بواسطة رجل الإيفاذ، كما إن توقيع المصلحة المرسل إليها على السجل يعني براءة بالنسبة للمرسل وإفادة بالاستلام إلا أنه في بعض الحالات يكون من الضروري أو من الأفضل إرسال الإفادة باستلام خصوصا في الحالات التالية :

- عندما تتوصل الإدارة باحتجاج.

- عندما يتطلب تحقيق الطلب أو القضية المقدمة من المراسل وقتاً مهماً للإجابة بسبب الأبحاث أو الدراسات التي تقتضيها، ويعمل القائد بالاستلام على اطمئنان المراسل، ويوضح له بأن قضيته غير مهملة.
- عندما تبعث للإدارة الوثائق التي سبق أن طلبتها.
- عندما ينص عليه إجراء قانوني أو تنظيمي، كالحالة السابقة تستعمل بعض المصالح مطبوعات لا ينقصها، إلا تاريخ الاستلام وعناصر مطابقة الرسالة.
- عند استلام رسالة تهم مصلحة أخرى، بحيث ينبغي إشعار المرسل، بأن رسالته قد سلمت إلى المصلحة المختصة.

مثلاً : "يشرفني أن أفيد استلام رسالتكم رقم ... المتعلقة ب ... سجلت تحت رقم ... وستكون موضوع دراسة في أقرب الآجال ..."
أو "أخذت بعين الاعتبار طلبك المؤرخ في ... المتعلق ب ... لقد شغلت هذه القضية كل اهتمامي، وبعد دراستها سيعطي إليها الجواب الذي تستحقه".

أو "لقد توصلت باعتراضك المؤرخ في ... المتعلق ب ... لقد شغلت هذه القضية كل اهتمامي، وبعد دراستها سيعطي إليها الجواب الذي تستحقه".

أو "بالرسالة المؤرخة في ... أردتم أن تثيروا انتباهي إلى ... وسأطلعكم على الجواب الذي ستخصصه المصالح المختصة في حينه".

كما إن صياغة موضوع رسالة كهذه يجب أن تتناول موضوع الرسالة المتوصل بها، وليس فقط إشارة الإفادة بالاستلام التي لا تقدم أي عنصر يسهل عملية الترتيب"

2) رسالة تذكير :

الغرض من هذه الرسالة هو تذكير المرسل إليه بالإجابة على رسالة وجهت إليه من قبل عندما لم يفعل ذلك في الأجل مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف التي من المحتمل أن تمدد هذا الأجل، وتكون رسالة التذكير حسب الحالة رسالة شخصية أو رسالة إدارية، كما يكون أسلوب الرسالة في التذكير الأول بمجاملة ثم يصبح أكثر حدة عند التذكير الثاني والثالث.

الوثائق الإدارية الأخرى للمراسلة

المذكرة :

داخل المصلحة نتبادل المذكرات التي نحتفظ بنسخها عوض الرسائل، وتتنوع هذه المذكرات تبعا للمستوى الذي يتم فيه تبادلها وحسب محتوى الأخبار أو التعليمات التي تقدمها، والمذكرة وثيقة تعالج مسألة جارية توجه سواء إلى رئيس أو مرؤوس أو إلى مصلحة مركزية تابعة لنفس الوزارة أو العمالة، وهي الطريقة العادية لنقل التعليمات وفقا للتسلسل النازل ولكنها أيضا التعبير الكتابي عن العلاقات بين المصالح ويمكن أن تستعمل لعرض مسائل عادية على السلطات التسلسلية وعلى الوزير نفسه، أما القضايا والاستقصاءات التي تكون نوعا ما معقدة، خصوصاً عندما تعرض على الوزير، فتقدم على شكل تقرير، وتعوض الرسائل بالمذكرات في جميع الحالات عندما ينتمي المرسل إليه إلى نفس المصلحة المركزية كالموقع.

أما من حيث التقديم فتخضع المذكرة إلى نفس القواعد المتبعة في الوثائق الإدارية الأخرى مع بعض الخصائص التي تتميز بها.

عنوانها "مذكرة" مردف بذكر المرسل إليه، ويمكن تصنيف المذكرات على نوعين هامين :

1- المذكرات الإخبارية .

2- المذكرات المصلحية (الإدارية).

1- المذكرة الإخبارية :

هي وثيقة للمراسلة تستعمل داخل نفس الوزارة أو وحدة إدارية (عمالة، بلدية، مؤسسة عمومية، ومصلحة)، وتوجه هذه المذكرة على السواء من رئيس إلى مرؤوس، ومن مرؤوس إلى رئيس مع بعض الاختلاف أحياناً من حيث الشكل، ويمكن توجيه المذكرات بين الأعوان من نفس المستوى بطريقة عادية وبدون مراعاة أية قاعدة خاصة من حيث الشكل، والتقديم ما عدا عنوانها (مذكرة إلى ...) وتوقيع المحرر، وتستعمل لتبادل الأسئلة والأجوبة، ولتوضيح بعض النقط عندما لا تكفي المكالمة الهاتفية، وأنه من اللازم الاحتفاظ بالنسخ المكتوبة من العناصر المبلغة.

2- المذكرات الموجهة إلى رئيس أعلى :

حيث تخضع إلى بعض قواعد التقديم التالية بدون صيغة النداء أو عبارات المجاملة :

1. عنوانها "مذكرة" إلى السيد .
2. بيان المصلحة التي بعثت بالوثيقة.
3. التاريخ والمكان.
4. رقم التسجيل.
5. الموضوع.
6. الإمضاء مع بيان صفة الموقع وذكر اسمه.

الفصل الرابع

مهارات الاتصال وكيفية التعامل مع الآخرين

- ❖ مفهوم الاتصال.
- ❖ اهمية وآداب الاتصال.
- ❖ عناصر الموقف الاتصالي.
- ❖ انماط الاتصال الرسمي.
- ❖ العوامل المؤثرة في الاتصال.
- ❖ مهارات الاتصال مع الآخرين.
- ❖ مهارات الاتصال اللفظي.
- ❖ مهارة الالقاء.
- ❖ مهارة المقابلة.

مهارات الاتصال
وكيفية التعامل مع الاخرين

مفهوم الاتصال :

هو تفاعل طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات والأفكار والآراء، بقصد التأثير في أي طرف، وإحداث استجابة، ومن هنا فإن مفهوم الاتصال:

1- يحتوي على صلة: أي علاقة إيجابية بينك وبين من تتصل به.

2- يقتضي البلاغ: أي توصيل ما تريده إلى الآخرين بصورة واضحة وصحيحة.

3- يعني الاتحاد: أي الاتفاق والانسجام مع الآخرين.

أهمية الاتصال :

تنبع أهمية الاتصال من خلال الآتي:

1- يمثل الاتصال جزءاً كبيراً من أعمال الفرد اليومية، حيث يمثل الاتصال بالآخرين من برنامج الإنسان اليومي ما نسبته 75٪، والأعمال الأخرى تمثل 25٪.

2- تعد مهارات الاتصال من أهم عوامل النجاح المهني للفرد، بحيث تمثل 85٪ من نجاحه المهني، أما المهارات العلمية والمهنية فتمثل 15٪.

3- القدرة على إنجاز الأهداف بالشكل المناسب.

4- ضمان التفاعل المشترك بين الأفراد.

5- معرفة الفرد بنفسه، والآخرين من حوله.

آداب الاتصال :

من آداب الاتصال النشاط التعاوني، حيث يتمثل في اقرأ النص الآتي، ثم لخص ما ورد فيه من آداب الاتصال بالتعاون مع أفراد مجموعتك: يقول عبد الله بن المقفع في كتابه الأدب الكبير: "تعلَم حسن الاستماع، كما تتعلم حسن الكلام، ومن حسن الاستماع إمهال المتكلم، حتى ينهي حديثه، وقلة التلفت إلى الجواب، والإقبال بالوجه والنظر إلى المتكلم، والوعي لما يقول، ومن الأخلاق السيئة مغالبة الرجل على كلامه والاعتراض عليه ومقاطعة الحديث، ومن الأخلاق التي أنت جدير بتركها، إذا حدَث الرجل حديثاً تعرفه ألا تسابقه إليه وتشاركه فيه، حتى كأنك تظهر للناس أنك تريد أن يعلموا أنك تعلم مثل الذي يعلم، ومن تمام حسن الخلق والأدب أنه إذا سمعت من صاحبك كلاماً أو رأياً يعجبك فلا تنتحله تزيناً به عند الناس، واكتف من التزين بأن تنسب إلى صاحبك رأيه وكلامه ما استطعت".

كما تذكر بأنه لكي تحقق آداب الاتصال مع الآخرين عليك مراعاة ما يلي بشكل فاعل:

- السلام على محدثك.
- الابتسام والاقبال بوجه طلق على محدثك.
- المحافظة على التواصل العيني مع محدثك.
- التركيز على ما يقوله محدثك وتقليل الإلتفات.
- الانصاف والحرص على ما يقوله محدثك.
- عدم مقاطعة محدثك وإمهاله حتى ينهي حديثه.
- لا ترفع صوتك فوق صوته، ولا تظهر له أنك أعلم منه بحديثه.

عناصر الموقف الاتصالي :

يعد نموذج (جاكبسون) من أشمل النماذج الممثلة لعناصر الموقف الاتصالي وأكثرها دقة، ويرى (جاكبسون) أن أي موقف اتصالي يتضمن ستة عناصر، وهي كالآتي:

1- **المرسل/ المتلقي:** سواءً كان متحدثاً أو كاتباً أو رساماً أو مذيعاً أو خطيباً.

2- **المستقبل/ المتلقي:** سواءً كان مستمعاً أو قارئاً أو مشاهداً .

3- **الرسالة:** المعلومات أو الأفكار أو المشاعر التي يحاول المرسل إيصالها إلى المستقبل، ويحاول المستقبل تفهمها والتفاعل معها، فالرسالة في نظر (جاكبسون) تبادلية يساهم المرسل والمتلقي في بنائها والتفاعل معها.

4- **القناة:** أي الوسيلة التي تنتقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل، كالرسائل والهاتف والتلفاز والإذاعة والكتب ومكبرات الصوت.

5- **السياق:** أي المجال الذي تدور في فلكه الرسالة، كالسياسة والرياضة والاقتصاد والتعليم وأمور الحياة اليومية.

6- **الشيفرة:** أي اللغة المستخدمة في الاتصال، باعتبار نوعها كالعربية أو الانجليزية مثلاً، وباعتبار مستواها كلغة السماسرة أو اللصوص أو لغة الاصدقاء الخاصة.

وتضيف بعض النماذج عنصرين آخرين هما:

1- **رجع الأثر أو التغذية الراجعة:** أي الاستجابة التي يظهرها المستقبل، كردة فعل للرسالة التي يتلقاها من المرسل.

2- **الهدف الاتصالي:** حيث أن لكل اتصال إنساني هدف معين، مثل:

- نقل أو تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر.
- التأثير في الطرف الآخر لتبني وجهة نظر معينة أو أداء عمل معين.
- تمضية وقت الفراغ.
- إقامة علاقة جيدة.

اما النشاط الفردي، فيشمل النص الاتصالي المرفق إلى عناصره الأساسية:

- المرسل:.........................
- المستقبل:.......................
- الرسالة:........................
- الوسيلة:........................
- رجع الأثر:......................

أنماط الاتصال الرسمي :

تقسم أنماط الاتصال الرسمي إلى قسمين، هما:

أ- حسب المستوى:

1- اتصالات نازلة: هي الاتصالات التي تنتقل من أعلى التنظيم إلى أسفله، (من المسؤول أو المدير إلى العاملين في المؤسسة أو المنظمة)، وتهدف إلى نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات.

2- اتصالات صاعدة: هي الاتصالات الصادرة من أسفل التنظيم إلى أعلاه، (من العاملين في المؤسسة إلى المسؤول أو المدير).

3- اتصالات أفقية: هي الاتصالات التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة، (مثل اتصال مدير بمدير، أو موظف

بموظف)، ويعزز هذا النوع من الاتصال العلاقات بين الأفراد والجماعات.

ب- حسب التنظيم:

لقد أثبتت الدراسات أن التنظيم اللامركزي أكثر فعالية في حل المشكلات المعقدة وصنع القرارات، وأظهرت تلك الدراسات أربعة أنماط للاتصال الرسمي حسب التنظيم، وهي:

1- النمط الأول (شكل العجلة): هذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور (الرئيس أو المدير) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس، أي أن الاتصال فيما بينهم يتم عن طريقه فقط، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المدير.

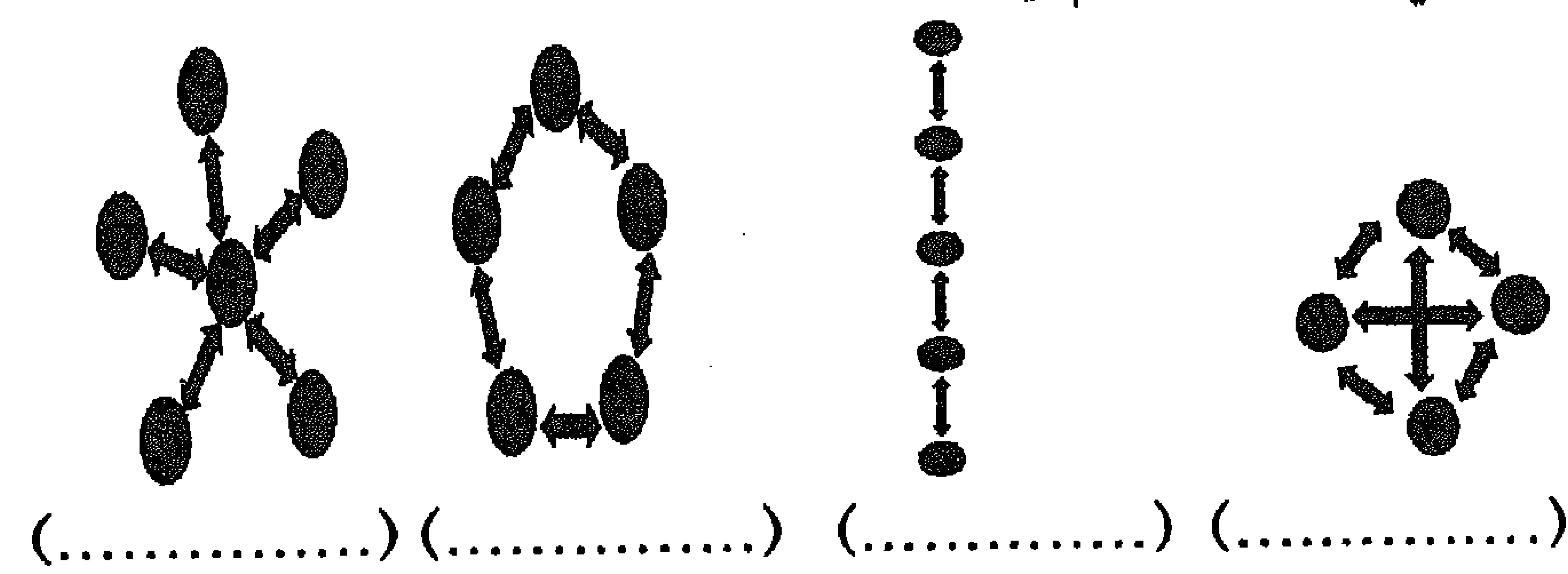
2- النمط الثاني (شكل الدائرة): هذا النمط يتيح لكل عضو أن يتصل اتصالاً مباشراً فقط بعضوين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بوساطة أحد الأعضاء الذين يتصل بهم اتصالاً مباشراً.

3- النمط الثالث (شكل السلسلة): في هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي عضو الاتصال المباشر بعضوين، إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في منتصف السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر.

4- النمط الرابع (شكل الشبكة): هذا النمط يتيح لكل أفراد التنظيم الاتصال المباشر بأي فرد فيه، واستخدام هذا النمط يؤدي إلى بطء

توصيل المعلومات، وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها، ومن ثم يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعّالة.

لو كنت مديراً لإحدى الشركات أو المؤسسات الحكومية، فأي التنظيمات الاتصالي ترغب أن تعمل في ضوئه، ولماذا؟ وحدد نمط الاتصال الرسمي حسب التنظيم في الأشكال الآتية:



(..............) (..............) (..............) (..............)

العوامل المؤثرة في الاتصال :

تتأثر عملية الاتصال سلباً أو إيجاباً بعدة عوامل، منها:

1- **الكفاية اللغوية:** يقصد بها معرفة المرسل والمستقبل باللغة ودلالة مفرداتها وتراكيبها، والقدرة على تنظيم الرسالة الاتصالية، والتعبير عن أفكارها بوضوح ودقة.

2- **الكفاية الاتصالية:** يقصد بها مراعاة المقال للمقام ومطابقته لمقتضى الحال، بحيث يكون المتكلم مراعياً في كلامه لمكانة المتلقي الاجتماعية وحالته النفسية ومستواه الفكري.

3- **الخبرة المشتركة:** يقصد بها مدى تقارب خبرة المرسل والمستقبل في مجال موضوع الحديث، ومعرفتهما بمصطلحاته ومفاهيمه ورموزه الخاصة، ومدى اهتمامهما بالموضوع ورغبتهما فيه.

4- **الضجة أو التشويش:** أي الظروف المادية والنفسية المحيطة بالموقف الاتصالي، كدرجة الحرارة والضوضاء ومناسبة الوقت والحالة الشعورية للمرسل والمستقبل.

5- **رجع الأثر:** أي الرسائل الكلامية والحركات والإشارات وعلامات الوجه التي يبعثها المستقبل استجابة للمرسل.

6- **الافتراضات السابقة:** أي الموقف النفسي أو الحالة الشعورية التي يشعر بها كل من المرسل والمستقبل تجاه بعضهما، بناءً على خبرة سابقة أو معلومات معينة يعرفها احدهما عن الآخر.

مهارات الاتصال مع الآخرين :

أولاً: مهارة الحوار:

مفهوم الحوار: هي عملية تتم بين طرفين أو أكثر، ويتم من خلالها تبادل الآراء والأفكار حول موضوع معين دون وجود عوائق، مما يساعد في فهم كل منهم للآخر،أو تقبل رأيه أو الوصول إلى قناعات مشتركة، أو في فهم المشكلات وحلها.

والحوار يقرب الأفكار بين المتحاورين ويجعلهم يتفهمون بعضهم البعض حتى لو كانوا مختلفين في الآراء.

آداب الحوار:

1- البدء بالتحية والإنتهاء بالشكر.

2- افساح المجال للتعارف بين المتحاورين.

3- عدم المقاطعة في الحديث.

4- عدم توجيه الانتقادات اللاذعة أو تبادل الاتهامات بين المتحاورين، وعدم التهجم على أشخاص غير موجودين في الجلسة.

5- مناداة الأشخاص بأسمائهم أو بالألقاب التي يحبونها.

فنيات الحوار الناجح:

1- الاحترام المتبادل بين المتشاركين في الحوار.

2- الفصل بين الحقيقة والأهواء الشخصية لدى المتحاورين.

3- الابتعاد عن فرض الآراء.

4- عدم احتكار الحوار وإتاحة فرصة التحاور لجميع المشاركين.

5- احترام قواعد الحوار (عدم مقاطعة المتحدث والاستماع إليه، وعدم الإساءة للآخرين، وعدم رفع الصوت عند الاختلاف).

ونشاط جماعي، يقوم أحد الطلاب بإجراء حوار بين طالبين آخرين، أحدهما متحمس للدراسة في الخارج والآخر ضد الفكرة خوفاً من الآثار السلبية نتيجة الإنفتاح على الآخرين، وللحفاظ على الدين والعادات والتقاليد.

ثانياً: مهارة الإقناع:

مفهوم الإقناع: هو محاولة أحد الطرفين التأثير في الطرف الآخر لقبول أفكاره وآرائه بالاستناد إلى الأدلة والحجج والبراهين التي يقبلها العقل، وعليك قبل أن تقنع الآخرين أن تقنع نفسك بالرسالة التي ترغب في ايصالها لهم.

أساليب الإقناع:

1- **البراهين:** تزيد اليقين والثقة لدى الشخص المستقبل.

2- **التعابير الطبيعية:** المتمثلة في الاحترام والتقدير والاعتزاز والسرور.

3- **التجارب الميدانية:** من خلال الأدلة المعزَزة بالتجارب المعتمدة على الواقع الميداني.

4- **القصة القصيرة:** يحدث الإقناع فيها بالتأمل أو التفكير.

5- **الأمثال:** لتقريب الصورة إلى الذهن، فيكون المثال حافزاً لإثارة انفعالاتهم.

طرق تنمية مهارة الإقناع:

حتى تستطيع التأثير في الآخرين وإقناعهم بوجهة نظرك، يجب أن تراعي الآتي:

1- اقتنع بالفكرة التي ستطرحها.

2- كن صادقاً، ولا تغير الحقائق.

3- استخدم الأدلة على صحة ما تقول.

4- استخدم اللين في الكلام ولا تمارس الضغط على الطرف الآخر.

5 - كن واثقاً من نفسك أثناء الحديث.

6- كن موضوعياً وتجرد من رغباتك.

7- طمئن الطرف الآخر.

8- لا تهاجم أفكار الآخرين منذ البداية (تقبلها أولاً ثم ادحضها بالأدلة المنطقية إذا كانت خاطئة).

9- احترم الرأي الآخر.

10- استخدم لغة الجسد المناسبة التي تدل على صدق ما تقول.

11- استخدم أسلوباً منطقياً في طرحك لأفكارك (كأن تبدأ بالأمثلة ثم تصل إلى التعميم أو العكس).

12- لا تحتكر الموقف فمن حق الطرف الآخر أن يسعى لإقناعك مثلما لك الحق في ذلك (قوة الحجة هي الفيصل).

ويقترح المدرس قضية للنقاش مثل قيادة المرأة للسيارات، بحيث تحظى بتأييد البعض ومخالفة البعض الآخر، ويحاول كل طرف إقناع الطرف الآخر بوجهة نظره.

ثالثاً: مهارة التفاوض:

مفهوم التفاوض: هو عملية مشتركة لتكييف المصالح المتعارضة للوصول إلى حل يرضي الجميع، وتأتي أهميته من كونه السبيل الفعّال الذي يساعد في الوصول إلى حل المشكلات المتنازع عليها.

خطوات التفاوض:

1- تحديد القضية التفاوضية.
2- تهيئة المناخ المناسب للتفاوض.
3- قبول الخصم للتفاوض.
4- التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لتنفيذها.
5- بدء الجلسات التفاوضية.
6- الوصول إلى الاتفاق الختامي وتوقيعه.

طرق تنمية مهارة التفاوض:

1- بدء التفاوض بالسلام.
2- بناء الألفة مع الآخر.
3- استخدام نبرات الصوت التي تحمل الدفء والتقدير.
4- استخدام العبارات المناسبة التي لا تحمل إساءة من كلا الطرفين.
5- تقدير مشاعر واهتمامات الطرف الآخر.
6- التركيز على المصالح المشتركة لكلا الطرفين والبعد عن المكاسب الشخصية.

7- التركيز على الحل وليس على المشكلة.

8- استخدام أسلوب الحوار والإقناع، والابتعاد عن أسلوب الهجوم.

9- الابتعاد عن التعصب والسخرية.

10- الإنتهاء بالسلام.

مهارات الاتصال اللفظي :

يستخدم الناس الألفاظ بشكل مباشر ليعبروا من خلالها عن أفكارهم ومشاعرهم للآخرين، وهذا ما يطلق عليه الاتصال اللفظي، وتقسم مهارات الاتصال اللفظي إلى قسمين، هما: مهارات الاتصال الشفهي، ومهارات الاتصال الكتابي:

أولاً: مهارات الاتصال الشفهي:

وتشمل مهارتين، هما: مهارة التحدث ومهارة الاستماع.

أ- مهارة التحدث:

تتم عن طريق نقل الرسالة بوساطة استخدام الكلمات مشافهة من قبل المرسل، إذ تعبر عن قدرة المرسل على نقل أفكاره ومشاعره ورغباته واتجاهاته وآرائه باستخدام كلمات منطوقة، ولذلك تعد مهارة التحدث من المهارات الضرورية والهامة في الاتصال إليومي. يقول (دروموند): لو قدِر لي أن أفقد كل مواهبي وملكاتي وكان لي الخيار في أن احتفظ بواحدة فقط، فلن أتردد في أن تكون هذه هي القدرة على التحدث، لأنني من خلالها سأتمكن من استعادة البقية بسرعة...

متطلبات الحديث بفعالية:

1- تعرَف على ما يريده المستمع قبل التحدث إليه.

2- اختر التوقيت المناسب مع المستمع، لكـي يـتمكن مـن الاصـغاء إليك.

3- يفضل الكثير أن يكون الحديث الموجه إلـيهم خاصـاً، فـإذا كـان المستقبل بمفرده يمكن استخدام صـوت عـادي، وإذا كـان يقـف مـع مجموعة يفضل أن يكون التحدث بصوت منخفض يسمعه هو فقط.

4- أرسل أفكارك إلى المسـتمع بطريقـة منظمـة ليـتمكن مـن متابعـة حديثك بوضوح.

5- ركز على جوهر الموضوع لإقناع المستمع في حديثك.

6- استخدم مصطلحات واضحة وفقاً لمستوى كل شخص.

7- تأكد من فهم المستمع لحديثك من خلال استجابته.

8- تقبل انتقادات المستمع.

قواعد لجذب المستقبل:

1- اعتن جيداً بجمال شكلك الخارجي وهندامك.

2- استخدم عبارات تعبر عن الألفة والمحبة والتقدير: أخي، عزيزي، من فضلك، أشكرك.

3- خاطبه بأحب الأسماء إليه.

4- اجعل الابتسامة الصادقة ملازمة لك.

5- حاول سرد الطرائف والمواقف الداعمة لما تقول.

مؤشرات إيجابية لتفاعل الجمهور مع المتحدث:

1- هز الرأس بالموافقة (تأييد).

2- ميل الجسم إلى الأمام (انتباه).

3- الإصبع على الخد أو جانب الرأس (تفكير وتأمل).

4- النظر المستمر إلى المتحدث (تركيز).

5- الكتابة وتسجيل النقاط (اهتمام).

6- ترديد الكلمات أو الابتسامة (تفاعل).

مؤشرات سلبية لتفاعل الجمهور مع المتحدث:

1- التململ والإكثار من الحركة في المكان.

2- النظر إلى الساعة.

3- وضع إليدين خلف الرقبة أثناء الجلوس.

4- اليدان متقاطعتان على الصدر.

5- التثاؤب.

6- العبوس في الوجه (عدم الارتياح لما يقول المتحدث).

7- كثرة التهامس الجانبي.

8- النظرفي أنحاء الغرفة أو إلى الخلف.

مهارة الالقاء :

تعد إحدى مهارات التحدث المهمة التي تستوجب إعداداً جيداً من قبل الشخص المتحدث، وتهدف إلى التأثير في الجمهور وإقناعه بالموضوع المراد.

والإلقاء هو مجموعة من الأفعال التي يؤديها الإنسان في موقف معين من خلال الكلمات والإشارات والحركات والتعبيرات، والإلقاء الناجح هو

عبارة عن قيام المرسل (الملقي) بنقل معلوماته ومشاعره عن طريق الكلام إلى المستقبل (المتلقي) مستخدماً في ذلك لغة الجسد، والاتصال الناجح يجعل المثيرات قادرة على إحداث الاستجابات المرغوب فيها.

مراحل الالقاء:

للقيام بالالقاء بشكل جيد، ينبغي أن يطبق الملقي المراحل الآتية:

أولاً: مرحلة جمع المعلومات حول الموضوع المراد القاؤه:

1- تعرف على مصادر جمع المعلومات المتنوعة، كالمكتبات العامة والالكترونية.

2- احرص على مصداقية جمع المعلومات.

3- اجمع اكبر قدر ممكن من المعلومات حول الموضوع المراد التحدث عنه.

4- صغ الموضوع بشكل متناسق خالٍ من الأخطاء الإملائية واللغوية.

ثانياً: مرحلة التدرب المسبق على الإلقاء:

1- احرص على قراءة الموضوع أكثر من مرة لمزيد من الاتقان والجودة.

2- تدرب على إلقاء الموضوع واستعن بزملائك في ذلك.

3- حدث نفسك بشكل إيجابي (أمتلك القدرة والموهبة على الإلقاء، أستطيع أن ألقي الموضوع بتميز،...).

4- تمرن على الاسترخاء وتهدئة النفس، كالتنفس بعمق قبل الإلقاء.

5- تدرب على إلقاء الموضوع للاستفادة من أخطائك.

ثالثاً: مرحلة ما قبل الإلقاء:

تعد هذه المرحلة صعبة وعلى وجه الخصوص لدى الشخص الذي لم يخض التجربة من قبل، الأمر الذي قد يؤدي به إلى التوتر أثناء مواجهة الجمهور، أو التعثر أو الخوف، وللتخلص من ذلك ينبغي على الفرد القيام بالآتي:

1- الحضور إلى المكان المخصص قبل حضور الجمهور.

2- التحدث مع الأشخاص المحيطين به بأي موضوع.

3- التوكُل على الله.

4- الدخول بخطوات هادئة، والنظر إلى الجمهور دون التركيز على فرد معين أو فئة معينة.

رابعاً: مرحلة الإلقاء:

لكي تكون ملقياً بارعاً احرص على تطبيق مهارات الاتصال الشخصي الآتية:

أ- تعبيرات الوجة:

- ابتسم؛ فالابتسامة قبل بداية الحديث لها تأثير إيجابي في ارتياحك وارتياح الجمهور.

- نوع تعبيرات وجهك بحيث تتناسب مع الموقف.

ب- وضع الجسم والحركة:

- الوقوف الطبيعي: بحيث تراعي (تجنب الميل للأمام أو الخلف، حيث تكون إحدى قدميك متقدمة عن الأخرى بنصف خطوة، ورفع الرأس بشكل مناسب، والحركة الهادئة المتزنة، والوقوف المستقيم).

- حركة اليدين السليمة، بحيث تراعي: (إذا كان بيدك قلم أو أي شيء آخر فلا تعبث به، واستخدم يديك للتعبير عن الأحجام والارتفاعات، واستخدم الحركات المشهورة كفتح اليدين للدعاء أو التلويح بباطن اليد للوداع، واحرص على عدم وضع يدك في جيبك أو الامساك بشيء ما أمامك، إلا إذا شعرت بأن يديك ترتجفان فلا بأس ولكن لفترة وجيزة، كذلك لا تبالغ بحركة اليدين).

ج- الملبس والمظهر:

- اهتم بمظهرك العام، وارتد ملابس مناسبة للموقف الاتصالي.
- تأكد من النظافة والترتيب وتناسق الألوان.

د- النظر بالعينين:

- أنظر بحركة عين بطيئة، ولا تنظر بالتفاتات مفاجئة.
- إذا كنت خائفاً فانظر إلى جباه المستمعين وليس إلى عيونهم.
- أنظر إلى الحضور جميعهم دون التركيز على بعضهم.

هـ- الصوت والتنوع الصوتي:

- انطق الكلمات بوضوح ولا تجعلها متداخلة.
- نوع سرعتك في التحدث حسب طبيعة الحدث.
- استخدم طبقة الصوت المريحة لك والمناسبة لأدائك.
- نوع نبرات الصوت بما يتناسب مع الموقف.
- لا تكرر بعض الكلمات بكثرة، مثل: في الحقيقة، يعني.

و- الوقفات:

- ركز على الكلمات الهامة.

- استخدم الوقفات بين الجمل والفقرات ليتضح معنى الكلام.
- توقف عن الحديث عند حدوث أي ازعاج أو مقاطعة أو عند التصفيق.

ز- الذات الطبيعية:

- لا تقلد غيرك في صوته أو طريقة حركته أو إلقائه.
- لا تتكلف في استعمال الفصحى أو البلاغة أو السجع.

ح- المرح والفكاهه:

- لا تتصنع الضحك أو الطرفة، وقدم الطرفة بأسلوبك الخاص.
- استخدم الطرفة لكسر حاجز الملل وشد انتباه الحضور.
- تأكد من مناسبة الطرفة للموقف.
- ابتعد عن الفكاهة التي قد تؤدي إلى إهانة أي شخص.
- قدم الطرفة المختصرة والسهلة والجديدة على الحضور.

مهارة المقابلة :

حيث تعد المقابلة من أهم أنواع الاتصال الشفهي المباشر، وذلك لحدوثها وجهاً لوجه. وهناك العديد من أنواع المقابلات، منها: المقابلة الإعلامية، ومقابلة الاستشارات، ومقابلة التدريب، ومقابلة التوظيف والتي سوف يتم تناولها نظراً لأهميتها في حياتنا العملية.

وتعرَف مقابلة التوظيف بأنها: اللقاء الذي يتم بين مسؤول أو أكثر من جهة، وبين المرشح (المتقدم) للوظيفة من جهة أخرى، وذلك لتقييم مدى صلاحية المرشح لشغل هذه الوظيفة، علماً بأنه يسبق المقابلة تقديم السيرة الذاتية، والتي سيتم تناولها لاحقاً في مهارات الاتصال الكتابي، وتهدف

المقابلة إلى قياس الشخصية: المظهر، اللغة، المعرفة، القدرة على ضبط الانفعال والتحمل، مهارة التحاور مع الاخرين.

كيف تجتاز المقابلة الشخصية بنجاح :

أولاً: الاستعداد للمقابلة:

1- تأكد من معرفتك التامة بمكان إجراء المقابلة الذي حدد لك وقدرتك على الوصول إليه في الوقت المحدد.

2- اجمع معلومات عن جهة التوظيف والمهارات التي تتطلبها الوظيفة عن طريق النشرات أو الكتيبات أو مواقع الانترنت التابعة لها.

3- توقع بأن تشمل المقابلة اختبار تحريري، واستعد لذلك.

4- اقترح لنفسك بعض الأسئلة التي تتوقع أن تطرح عليك وضع الجواب المناسب لها.

5- يمكنك التدرب على المقابلة مع شخص ذو خبرة لتنمية مهارة الحوار.

6- قم بإعداد الوثائق الخاصة بالمقابلة: مثل: الشهادات العلمية وشهادات الخبرة والسيرة الذاتية والصور الشخصية واثبات شخصية.

7- نم جيداً؛ فذلك يساعدك على التركيز أثناء المقابلة.

ثانياً: أثناء المقابلة:

1- تأكد من وصولك في الوقت المناسب؛ فذلك يؤكد مدى حرصك والتزامك واهتمامك بالمقابلة.

2- اهتم بمظهرك جيداً؛ فالمظهر الحسن يمنحك الثقة بنفسك ويعطي الآخرين انطباعاً جيداً عنك.

3- أدخل الغرفة بكل ثقة، وكن مبتسماً، واطرح السلام، وعرف بنفسك.

4- أنظر لعيون من يجري معك المقابلة، ووزع نظراتك بين المقابلين واشعر كل واحد منهم بأنه مميز.

5- اجلس منتصب القامة مع انحناءة قليلاً إلى الأمام لتشعرهم بأنك مهتم لما يقولون.

6- تذكر أن تصغي باهتمام.

7- أجب عن الاسئلة بصوتٍ مسموعٍ دون مبالغة، ويجب أن تكون الإجابة كافية ولكن دون اسهاب، وفكر قبل الإجابة عن السؤال الصعب، ولا تسأل أسئلة قد تثير علامات استفهام، مثل التي تتعلق بالإجازات والإنتقال من مكان لآخر، واجعل اهتمامك منصب على العمل.

8- دافع عن وجهة نظرك بطريقة مؤدبة، ولا تجعل القضية عناداً، وإياك أن تفقد السيطرة على نفسك تحت أي ظرف.

9- وجه لهم ارشادات بطريقة غير مبالغ فيها.

واحرص على تجنب الآتي:

1- الجلوس قبل دعوتك لذلك.

2- التململ على الكرسي.

3- الحلف.

4- انتقاد العمل السابق.

5- هز الساق أو القدم.

6- تشابك الذراعين.

وتذكر أن معظم أصحاب العمل يفضلون الأشخاص الذين:

1- ينصتون.

2- يدعمون إجاباتهم بأمثلة.

3- يأتون للمقابلة مستعدين.

4- يوجزون ما يجب إيجازه.

5- يثقون بأنفسهم.

6- يتصفون بالمرونة وسعة الأفق.

ثالثاً: انتهاء المقابلة:

1- عبر للجنة عن مدى سعادتك بمقابلتهم.

2- أكد رغبتك في الحصول على الوظيفة وقبول عرضهم.

ويتم تقسيم الطلاب إلى مجموعات كل مجموعة تتكون من خمسة طلاب، وتوزع عليهم الأدوار الآتية: (متقدم للوظيفة، رئيس لجنة التوظيف، ثلاثة أعضاء في اللجنة)، ويتم إعداد أسئلة من قبل اللجنة، ومن خلال التمثيل تتم المقابلة، مع الحرص على توزيع الأدوار بين أعضاء اللجنة.

ب-مهارة الاستماع

تتم مهارة الاستماع عن طريق استقبال الرسائل الكلامية وفهم معانيها من قبل المستقبل، ولأن الرسالة المرسلة شفهية؛ فقد اعتبرت مهارة الاستماع من مهارات الاتصال الشفهي.

مفهوم الاستماع: هو الانتباه المقصود للرسالة الاتصالية وإدراكها وتفهمها والتفاعل معها والاستجابة لها.

أهمية الاستماع

الاستماع وسيلة التعلم الأولى، ويقول علماء الاتصال: إننا نبني 75٪ من علاقاتنا بالآخرين عن طريق الاستماع الجيد لهم، ومن هنا فإن الاستماع ليس مجرد مهارة فحسب، بل هو وصفة أخلاقية يجب أن نتعلمها لأننا نستمع لغيرنا ليس بهدف المصلحة، ولكن لكي نوثق علاقاتنا معهم.

مراحل الاستماع :

يمر الاستماع الجيد بالخطوات الآتية:

1- **الانتباه:** يجب على المستقبل أن يركز جيداً عند استماعه لحديث المرسل، ويظهر ذلك من خلال النظرات وتعبيرات الوجه ووضع الجسم.

2- **التفسير:** يعني ادراك المستقبل لمعاني الرسالة التي يقوم المرسل بإيصالها إليه وتفسيرها بالمعنى الصحيح.

3- **الاستيعاب:** يعني فهم المستقبل للرسالة بالشكل الذي يريده المرسل، وبالتالي يجب على المستقبل أن يشعر المرسل بذلك، كقوله للمرسل (لقد فهمت ما تريد، الآن استوعبت ما تقول).

4- **التذكر:** إذا كان حديث المرسل طويلاً ومتفرعاً، أو كانت الرسالة صعبة ومعقدة، عندها يطلب المستقبل من المرسل تكرار بعض أجزاء الرسالة أو تسجيل أهم ما جاء فيها لكي يسهل عليه تذكرها.

5- **التقييم:** يجب على المستقبل أن يقيم حديث المرسل بموضوعية ودون تحيز.

6- الاستجابة: لا تتم عملية الاستماع إلى المرسل إلا باستجابة تصدر من المستقبل تعني وصول الرسالة إليه، وقد تأخذ هذه الاستجابة أحد الأشكال الآتية:

أ- الاستجابة غير اللفظية: تتم بإظهار المستقبل استجابته للرسالة من خلال هز الرأس أو اشارات اليدين، تعني فهمه للرسالة، حتى لو كانت النتيجة عدم الاتفاق بين الطرفين.

ب- الاستجابة اللفظية: تتم من خلال توجيه الحديث من المستقبل إلى المرسل لإشعاره بتفهم رسالته والاتفاق معها أو عدم الاتفاق، وقد تكون الاستجابة من خلال طلب المزيد من التوضيحات من المرسل.

طرق تنمية مهارة الاستماع :

1- استمع جيداً لمن يحدثك حتى تفهمه، ولا تشغل نفسك بما يشتت انتباهك، واستفسر عن كل ما لم تفهمه في الأوقات المناسبة.

2- أنظر باهتمام إلى المتحدث.

3- ابتعد عن الأحاديث الجانبية أثناء الاستماع.

4- لا تقاطع المتحدث واعطه فرصة كافية للتعبير عما يريد.

5- لا تجعل مشاعرك تؤثر في فهم حديث الطرف الآخر.

6- لا تصدر أحكاماً مسبقة حتى ينهي المتحدث حديثه.

7- تنبه إلى التعبيرات غير اللفظية التي تصدر من المرسل.

8- اظهر استجابتك للمرسل واشعره بأنك تتواصل معه من خلال (الابتسامة، هز الرأس، السؤال، التعليق المختصر، الاتفاق، الاختلاف).

وأثناء إلقاء مدرس الفيزياء لمحاضرته، وإذا بطالبين يتحدثان بصوت خافت مع بعضهما، الأمر الذي أدى إلى لفت أنظار المدرس والطلبة، ناقش سلوك الطالبين، وماذا تقترح من حلول؟

مهارات الاتصال الكتابي :

تشمل مهارتين، هما:

أ- مهارة الكتابة: وتتم عن طريق نقل الرسالة بوساطة استخدام الكلمات المكتوبة من قبل المرسل.

ب- مهارة القراءة: وتتم عن طريق استقبال الرسالة المكتوبة وفهم معانيها من قبل المستقبل، ولأن الرسالة مكتوبة فقد اعتبرت مهارة القراءة من مهارات الاتصال الكتابي:

مهارة الكتابة:

من عناصر الكتابة (خصائص يجب توافرها في الكتابة):

أولاً : وضوح الرسالة:

حتى تكون الرسالة واضحة لا بد من اتباع المراحل التنظيمية الآتية:

- التنظيم الذهني قبل الشروع في الكتابة؛ أي معرفة ما ترغب بنقله إلى المستقبل من معلومات.
- نقل الفكرة أو المعلومات بطريقة سليمة ومنطقية ومرتبة.
- وضع الأفكار الرئيسة لما ترغب في نقله.
- استخدام الخريطة الذهنية لتحديد تفرع الأفكار.
- استخدام معلومات طبقاً لمستوى المستقبل.

ثانياً: شمولية الرسالة:

أي هل الرسالة المكتوبة كاملة وشاملة؟ أو هل جميع المعلومات والبيانات المدعمة موجودة بالرسالة أم تحتاج إلى زيادة أو نقصان؟ للإجابة عن هذين السؤالين؛ لا بد من التأكيد على المرسل أن يضع نفسه مكان المستقبل للتأكد من فهم الرسالة ومدى شمولية المعلومات التي تضمنتها الرسالة.

ثالثاً: دقة التعبير:

ان عدم الدقة في التعبير يؤدي إلى فهم خاطئ، وقد يخلق سوء تفاهم في تحقيق المطلوب، مثلاً القول "في الأسبوع القادم" أو "في الأيام القادمة"، وذلك يشير إلى عدم تأكد المرسل من زمن الحدوث.

والأفضل القول: "في المستقبل القريب"، أما في حال التأكد من الموعد أو الزمن يتم التحديد الدقيق، مثل القول: "غداً" أو "يوم الأحد".

رابعاً: صحة المعلومات وسلامتها:

يجب أن تكون الرسالة سليمة لغوياً وأن تكون المعلومات صحيحة غير مغلوطة أو مبالغ فيها أو منقولة خطأً أو عدم ذكر مصدرها.

خامساً: ثقة الكاتب في محتوى الرسالة:

هذا العنصر هام لنفسية كاتب الرسالة؛ فإذا لم يثق الكاتب فيما يقول فسيكون محتوى الرسالة ضعيفاً، ولا يمكن تحقيق الهدف الأساسي من عملية الاتصال.

سادساً: لطف الرسالة:

يفضل أن تكون الرسالة على شكل حديث ودي ومحترم ومحبوب، وأن تتخيل الشخص الذي يقرأ الرسالة أمامك، وأن تكون مقتنعا بالرسالة،

ولجعل الرسالة لطيفة أكتب وأنت مرتاحاً، وسيتم تناول كتابة السيرة الذاتية لصلتها المباشرة بالطالب الجامعي؛ خاصة بعد تخرجه.

السيرة الذاتية

هي بطاقة تعريف بالفرد، بياناته الشخصية ومؤهلاته العلمية ومهاراته وخبراته، كما أنها وسيلة الفرد لتسويق نفسه أثناء البحث عن فرصة عمل، وتؤهل الفرد للمقابلة الشخصية.

مكونات السيرة الذاتية:

1- **المعلومات الشخصية:** الإسم وتاريخ الميلاد والجنسية والحالة الاجتماعية والعنوان ورقم الهاتف والبريد الالكتروني.

2- **المؤهلات الأكاديمية:** اسم المؤهل العلمي وتاريخ الحصول عليه والتقدير إذا كان مرتفع، واسم المؤسسة التعليمية ومكانها، إبدأ بالمؤهل الأحدث.

3- **الخبرات العملية:** الوظائف التي شغلتها والمسمى الوظيفي والتاريخ والمدة التي عملت بها، إبدأ بالخبرة الأحدث.

4- **الدورات التدريبية:** إسم الدورة ومكانها وإسم الجهة المنظمة للدورة ومدة الدورة وتاريخها، ابدأ بالدورة الأحدث.

5- **المهارات التي تجيدها:** كاللغة الانجليزية والحاسب الآلى أو الجوائز التقديرية التي حصلت عليها.

مواصفات السيرة الذاتية:

- الصدق في المعلومات الواردة عن مهاراتك وخبراتك وشهاداتك، فلا تدرج شيئاً لا تتمتع به.

- تنظـيم وترتيـب الأفكـار مـن حيـث التسلسـل الـزمني، ووضـع المعلومات على شكل نقاط واضحة، واستخدام العناوين الجانبية.

- التدقيق الإملائي واللغوي.

- أكتب المختصر المفيد.

- أضف رقم هاتفك وعنوان بريدك الالكتروني.

- تجنب الحديث عن الأمور الشخصية أو العائليـة، وركـز اهتمامـك على ما تحتاجه الوظيفة.

الفصل الخامس

مهارات تنظيم وتقدير الوقت

- مفهوم الوقت وادارته.
- خصائص الوقت.
- تقدير قيمة الوقت.
- فوائد ادارة الوقت.
- مهارة تقدير الوقت.
- ماهية تنظيم الوقت.
- مهارة وضع الاوليات.
- تنظيم العمل المكتبي.

مهارات تنظيم وتقدير الوقت

مفهوم الوقت وادارته :

هو رأس المال الحقيقي، وهو مورد هام من موارد الإدارة، وإدارة الوقت هي بمثابة علم وفن استخدام الوقت بشكل فعال، وهي عنصر أساسي من عناصر الإدارة الفعالة.

كما نجد أن هناك آراء واختلافات حول مفهوم الوقت وتتعدد تعريفات الإدارة للوقت، ولكنها كلها تؤدي إلى نفس المضمون وهو القدرة على إنجاز الأعمال بشكل منسق ومنظم وفعال وتحقيق الأهداف بأقل التكاليف، أي الاستغلال الأمثل والفعال لكل الإمكانات المتاحة للإدارة.والوقت هو أول هذه الإمكانات ومفهوم إدارة الوقت مفهوم شامل ومتكامل وصالح لكل الأزمنة، ولقد ارتبط هذا المفهوم بالعمل الإداري ولقد بدأت الأبحاث والدراسات في البحث في هذا الموضوع وزيادة الاهتمام به نظراً للتطورات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية وزيادة تكاليف الإنتاج.

والهدف الذي تسعى إليه إدارة الوقت هو أن يجد المسؤول أو الإداري لنفسه وقت أكبر تحت تصرفه وإدارة الوقت تعني إدارة الذات وإدارة شؤون المنظمة والحصول على النتائج في الوقت المحدد، وإدارة الوقت تحقق التوازن في حياتك ما بين ما يجب عليك عمله من واجبات ورغباتك وأهدافك، ومدى استفادتك من وقتك هي التي تحدد الفارق بين الناجحين والفاشلين، حيث أن الشيء المشترك بين كل الناجحين هو قدرتهم على عمل توازن بين أهدافهم التي يسعون إلى الوصول إليها والواجبات اللازمة عليهم نحو الآخرين، وهذه الموازنة لا توجد إلا من خلال إدارة الوقت، إذ لا حاجة

لإدارة الوقت بلا هدف لحياتك، وإلا ستسير في كل اتجاه، مما يجعل حياتك مشتتة ولا تحقق أي شيء .

خصائص الوقت :

1- الوقت هو الشيء المشترك بين الجميع، فالوقت للجميع، ولكن هناك اختلاف في كيفية استغلال الوقت من شخص لآخر.

2- أنت المسؤول الوحيد عن وقتك وتستطيع أن تستغله وتخطط له، فالوقت يسير بسرعة ثابتة، ولا يمكن تقديمه أو تأخيره فالذي يمضي الوقت وليس نحن فالوقت له كمية وله نوعية فلا تسرق وقت الآخرين، ولا تدعهم يسرقون وقتك.

3- الوقت هو المقياس الذي نعتمد عليه في سرعة الإنجاز والمنافسة، وأصبحت جميع المجالات تعتمد على الوقت، كمقياس مدى استغلاله.

4- الوقت يمكنك من اكتشاف مدى الاستغلال الأمثل له، فهو أداة تقويم ورقابة حيث كل عمل له فترة زمنية محددة وبداية ونهاية.

تقدير قيمة الوقت :

ان الإدارة الناجحة للوقت تجعلنا نشعر بالتوازن في حياتنا ونتعرف على مواطن القصور والضعف وتجعلنا نشعر ونحدد أي من الأنشطة هي الأهم، والتي تشغلنا بصورة أكبر في حياتنا وتجعلنا نشعر إذا كانت بعض الأنشطة مثل الأنشطة الاجتماعية أو دور العائلة ومن هم قريبون منا هل لهم دور في حياتنا أم أنهم ليس لدينا وقت، لكي نضعهم ضمن ما يشغلنا أن إنهم مستبعدون.

فكيف تتعامل مع وقتك وتديره هي مهارة يمكنك تعلمها وتنميتها مع الوقت، فهي تجعلك تنظم وقتك بين جميع الأنشطة التي في حياتك فنجعل وقتًا لعملك وفقًا للأنشطة الاجتماعية ووقت للعائلة، وهناك مقولة تؤكد أهمية إدارتنا لوقتنا الوقت يطير فهل أنت الطيار أم أحد الركاب.

إدارة وقتك بطريقة سهلة صحيحة سوف تجعلك تشعر أنك في الطريق الصحيح والاتجاه الصحيح، فهي تجعلك لا تعتمد على المماطلة والتسويف واختلاق الأعذار، فابدأ الآن وخذ على نفسك عهدًا وقل لنفسك لن اختلق الأعذار لتأجيل الأعمال تعاهد مع نفسك بأنك لن تقوم من مكانك حتى تنتهي لهذا اليوم.

واجعل لنفسك حافز يدفعك لإنجاز هدفك وأعد لنفسك مكافأة عند الانتهاء من العمل والمهارة في تحقيق الأهداف في مدة زمنية محددة، والذكاء في هذه الحالة أن تعمل بطريقة أفضل لا بمشقة أكبر، وذلك للتميز بين الشغل والانشغال أو بين الكفاءة والفاعلية.

وفي ذلك يقول أبو بكر الصديق رضي الله عنه اعلم أن لله عملاً بالنهار لا يقبله بالليل وعملاً بالليل لا يقبله بالنهار.

لقد أصبح إدراك أهمية الوقت وضرورة استغلاله معروفًا على نطاق عالمي، وبذلك لا يمكن النظر إلى إدارة الوقت على أنها إدارة تنظيمية فقط.

فوائد إدارة الوقت :

ان إدارة الوقت بشكل جيد تجعلنا نحدد مهام واختصاصات العاملين، ونحدد ما هو ضروري ونستطيع أن نوجههم باعتبار التوجيه ملازم للتخطيط وفي عملية اتخاذ القرار، وأيضاً نلمس ذلك في الرقابة حيث تمكنا من كشف الأخطاء أو منع حدوثها قبل وقوعها في الوقت المناسب، وأيضاً تظهر أهميته

في شكل الرقابة سواء كانت داخلية أم خارجية، وفوائد إدارة الوقت كثيرة منها ما نجد نتائجه في الحال، ومنها ما نجده على المدى الطويل.

ولا شك أنك عندما تحسن إدارة وقتك وتعرف كيف تستغله وتنظمه بأنك سوف تشعر بتحسن عام في حياتك، فيمكن أن تقضي وقت أطول مع العائلة أو في زيادة تطوير ذاتك وتحسين قدراتك وإنجازك لأهدافك وأحلامك، وسوف تلاحظ تحسن إنتاجيتك وسوف تلاحظ قلة الضغوط عليك في العمل وفي الحياة.

وحتى تشعر بفائدة إدارة الوقت تعرف على مدى استفادتك من وقتك واعرف ما هي العوامل المبددة لوقتك، فمثلاً قم بعمل سجل يومي دون فيه تفاصيل الأعمال التي قضيت معظم وقتك فيها، وحدد كم اخذ كل عمل قمت به من وقت.

ثم بعد ذلك قم بتحليل الجدول وعندئذ سوف تلاحظ ما هي العوامل التي تضيع وقتك، وعندها تستطيع أن تنظم وتدير وقتك بشكل أفضل.ومن الفوائد التي سوف تشعر بها من خلال إدارة وقتك انك تستطيع إتمام أعمالك بشكل أسرع وبمجهود أقل وسوف تحصل على فرص لم تكن بحسبانك، لأنك كنت مشغول، وهذا يجعلك تتكيف مع ظروف الآخرين وجداولهم الزمنية وسوف تلاحظ من خلال حسن إدارتك لوقتك بالطريقة المثلى والصحيحة أنه يوجد أمامك وبين يديك الوقت الكافي للنشاطات التي كنت تعتقد بأنك لا تستطيع ممارستها لعدم إدارتك لوقتك بطريقة فعالة، وهي مثل وقت للعائلة والأصدقاء ووقت لنفسك أيضاً، فسوف تجد أن لديك وقت للعمل ووقت للتفكير ووقت لتقرأ ووقت لتلعب وتسهر، وبالتالي سوف يقل التوتر والضغط، وبالتالي فسوف تشعر بالراحة لأنك وجهت وقتك التوجيه الصحيح.

مهارة تقدير الوقت :

يكون منهم من يتحكم به الوقت، فيصبح الوقت هو سيده يستلم زمام القيادة لكل أعمال ذلك الإنسان فهو عادة ما يتوقف عن عمل ما لأن الوقت متأخر جدا أو لأن الوقت مبكر جداً لإنجاز ذلك العمل، حتى لو كان يجب إنهاء ذلك العمل، وهو عادة ما يستيقظ في نفس الساعة ذاتها يومياً بغض النظر عن ارتباط استيقاظه بعمل ما، وهذا النوع يمتاز بأنه يستخدم الساعة اليدوية بشكل دقيق وبدونها لا يمكن أبدا أن يحدد الوقت.

مثل هذا النوع لو أعطي مهمة لإنجازها وكانت تأخذ أطول من الوقت المفروض فإنه يتوقف حتى لو لم ينجز هذه المهمة، من مزايا هذا النوع أن الخيارات لديه قليلة، فهو مرتاح للوضع الذي يعيشه وللنشاطات التي يمارسها بشكل روتيني ملتزما بالوقت مهما كلفه ذلك.

1- منهم من ينظر للوقت على أنه عدوه فهو في سباق ويحس أنه لا بد أن يصارعه , هؤلاء يمتازون بأنهم كثيراً ما يضعون مواعيد نهائية للأعمال يلتزمون بإنهاء نشاطهم عندها حتى لو لم يتطلب الأمر ذلك، على سبيل المثال يحاول أحدهم أن يقود بسرعة في طريقه لعمله في الصباح وتراه يبحث عن طريق سريعة قصيرة ليس لأنه متأخر على عمله، ولكن ليحطم رقما قياسيا في الحضور قبل الموعد، والشخص الذي يستعمل الوقت وكأنه في معركة معه عادة يتحسس من مثل التعليقات التي تقول له "لا يوجد داعي للاستعجال" "لدينا متسع من الوقت"، وإن كان في موقع المسؤولية، فهو يحكم على الآخرين من واقع استخدامهم الكفء للوقت وليس من واقع إنتاجيتهم، من فوائد النظر للوقت كعدو أنها ترفع روح المنافسة، والتي يظن الكثير أنها مفتاح النجاح.

2- هناك آخرون ينظرون للوقت على أنه شيء غامض صعب الفهم، ولذا فهم يرون أنه أسلم وسيلة للتعامل معه هو محاولة إنجاز الأعمال بدون أن يأبهوا له، آملين ألا يضطروا للتعامل معه, هؤلاء يركزون بشدة على المهمة التي بين أيديهم تماما كما في المختبر الذي يطارد جزئية صغيرة بغية الخروج منها بنتيجة، عند هؤلاء لا يوجد تصور كامل للحاجات أو المواد لأعمالهم ولا كيف سيتصرف الآخرون معهم حيالها.

ثم هم يرفضون أن يقدموا تعهدا ما بإنجاز عمل في وقت محدد لأنهم يجهلون تماما كم كل مرحلة ستأخذ أو حتى متى سينهوا المهمة المناطة بهم، وفي الحقيقة إن التصور بأنه عندما نتجاهل الوقت من حساباتنا سنمنع من أن يكون كبير مشكلة، هذا التصور لا يفيد كثيراً أصحابه، إلا بأنهم يغرقون في العمل الذي بين أيديهم حتى ولو كان ذلك العمل تافها في محاولة لإقناع أنفسهم بأن ذلك العمل سيعود عليهم بنتائج على كل حال.

3- وصنف من الناس اتخذ الوقت عبدا له وصار تركيزه منصبا على كيفية التحكم الدقيق بالوقت فهو يحاول دائماً أن يحدد بدقة كم سيسمح أن يعطي من وقته لكل صغيرة أو جليلة، هذا الصنف عادة ما تراه يفكر بالمستقبل فمثلا في الاجتماعات تراه بدلاً من أن يشارك في مناقشة النقاط المطروحة يفكر بماذا سيقوله بعد الانتهاء من هذه المناقشة، ماذا سيفعل بعد انتهاء الاجتماع، أو ما هي الخطط الكفيلة بإحالة موضوع الاجتماع إلى واقع وهو يمتاز بأنه يعطي قيمة كبيرة للنتائج الملموسة لأي نشاط، ولذا تراه يغرق في الأنشطة ذات النتائج

السريعة، وبالتالي فإن برنامجه اليومي مليء بالأنشطة من مثل هذا النوع.

وهؤلاء عادة ما يبدو عليهم التعب بسرعة لأن عندهم تصور أنه لا بد أن يعتصر كل ثانية من وقته ما دام هذا الوقت صار عبدا عنده، الأفراد الذين ينقلون أعمالهم معهم في أوقات راحتهم أو المديرين الذين لا يستطيعون تفويض العمل لمرؤسيهم (لخشيتهم من ان يفقدوا التحكم) هم أناس على رأس القائمة ممن يمتاز بمثل هذا الشعور، هذا الشعور تملك الكثير من الأفراد ممن يعيشون في المجتمعات الغربية بما فرضته عليهم هذه المجتمعات من هاجس الآلية في العمل والإنتاج بدون توقف في وقت قصير.

4- هناك من يرى الوقت كحكم المباراة يقيس عليه كل دقيقة وثانية، ولذا تجدهم يحاولون أن يعرفوا ما هو الوقت في كل لحظة، مما يتطلب أن يكون الوقت أمامهم دائما فهم يحرصون على أن يقتنوا الساعات الدقيقة في أيديهم، على حيطان بيوتهم وفوق طاولات مكاتبهم، وبالرغم من أنهم يرون الوقت، كحكم المباراة فهم في بعض الأحيان لا يعجبون بقراره فتراهم يحاولون أن يحتالوا عليه خصوصاً عندما يشعرون بالذنب، حينما لا تتوافق النتائج مع الوقت المتاح.

هذه الأنماط السابقة وما بينها من تشابه أو اختلاف هي عبارة عن أوصاف عن كيفية استغلال الوقت من قبل الناس، كل هذه الأوصاف وغيرها قد تجتمع في شخص واحد وقد تجد شخصاً ينفرد بنمط أو نمطين منها، ولكنها تظل ليست دلالة سليمة على حسن استغلال الوقت، إن الوقت نعمة من الله تماماً، كما الهواء الذي نتنفسه والماء الذي نشربه، وهو قوة

محايدة يعتمد تأثيرها على طبيعة استخدامها، ولكن العجيب في هذه القوة أنها تمر سريعا فهي لا تنتظر حتى نأتي إليها ونستعملها، بل هي موجودة بيننا نحياها ونعيشها منذ أن لفظتنا أرحام أمهاتنا، وحتى تبلغنا ظلمة القبور.

ماهية تنظيم الوقت :

كثيراً ما تمر علينا كلمات مثل "نظم وقتك حتى تنجح" لا بد من تنظيم وقتنا لننجز هذا العمل" "إنه يجيد فن إدارة الوقت"، وكأنما الوقت شيء بين أيدينا نستطيع أن نتحكم به، وفي الحقيقة هذا الاصطلاح "تنظيم الوقت" هو اصطلاح تعارف عليه الناس، ولا يعني حقيقة أننا بمقدرتنا تنظيم أو إدارة الوقت، فلا يوجد إنسان يستطيع التحكم بالوقت كأن يوقف الدقائق عن الغد أو يرجع ثواني مضت من عمره، إن فن إدارة الوقت هو في الحقيقة فن إدارة الأعمال والأحداث المرتبطة بالوقت الذي لا يتوقف، فإذا كنت تحسن التحكم بأعمال وأحداث حياتك فأنت تدير وقتك بنجاح والعكس صحيح، وفي هذه الوريقات سنحاول أن نلقي الضوء على النمط الذي تسير عليه في قضاء وقتك، ومن ثم كيف يمكنك إحداث تغيير في هذا النمط بتعزيز نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف.

أين يذهب وقتنا

يتساوى كل الناس على اختلاف أجناسهم وأقيامهم في المقدار الذي ينالونه من الوقت، فهناك بالتمام 24 ساعة في اليوم، و 168 ساعة في الأسبوع، و 8736 ساعة في السنة لا أكثر ولا أقل، كما أوضحنا سابقاً إدارة الوقت هي عملية إدارة الأحداث التي تنتج في فترة 168 ساعة في الأسبوع.

قد يوهمنا هذا العدد (168) أن هناك وقت كثير لقضـائه، بينمـا لـو جمعت الوقت الذي تستغرقه في قضاء المهمات التي يتوجب عليك قضـائها أو التي تود فعلها فإن هذا الرقم لا يكون كافياً، فمثلاً لو قسمنا الوقـت حسـب الأنشطة اليومية التي نعملها نجد التالي:

النشاط	ساعات الأسبوع
الصلاة (2.5 ساعة يوميا)	17,5
الأكل (2 ساعة يوميا)	14
النوم (7 ساعات يوميا)	49
اللبس (ساعة يوميا)	7
المواصلات (ساعة يوميا)	7
	94,5
العمل أو الدراسة ومقتضياتها	43
متطلبات العائلة	
هوايات	
الترفيه	30,50
وقت حر	
المجموع	168

وكما نرى فإننا محددين بهذا الحد من الساعات، والتي لن تتجـاوز في مجموعها المائة وثمان وستين سـاعة في الأسـبوع، وحتـى نسـتطيع أن نحـدث تغييراً في عاداتنا الحالية لاستخدام الوقت لا بد من أن يعرف كـل منـا (أيـن يذهب وقتنا) ؟ والى كثيراً ما نغفل أم الاهتمام به في غمرة الانشغال بالعمـل اليومي، فإذا كنت جادا في إحداث تغـيير مثـل هـذا أو تعلـم أنـك لم تحسـن استغلال وقتك بالصورة التي تطمح لها كـان لا بـد أن تقـوم بجـرد تفصـيلي

لتعرف كيف تصرف وقتك حالياً، حتى يتبين لك بوضوح ما إذا كنت مستغلاً لوقتك بشكل طيب أم لا .

أقسام الوقت :

1- **الوقت المادي الميكانيكي**: هو مقياس لحركة جسم مادي بالنسبة لجسم مادي آخر، كالفترة التي تستغرقها الأرض في الدوران حول الشمس، ووحدات هذا القسم الثانية، والدقيقة، والساعة، واليوم.

2- **الوقت البيولوجي**: هو الوقت الذي يقاس فيه تطور الظواهر البيولوجية ونموها ونضجها وكمالها، ووحدته هي الجسم نفسه، فقد يكون لطفلين عمر زمني واحد كتسع سنوات مثلاً، لكن أحدهما أكثر نضجاً من الآخر من حيث الطول وكمال الجسم وتناسقه.

3- **الوقت النفسي**: هو نوع آخر من أنواع الشعور الداخلي بقيمة الوقت، حيث يؤثر الحدث النفسي في ذلك إذا كان سعيداً أو سيئاً أو خطراً أو مهماً، فتبدو الدقائق في الحدث السيء كأنها ساعات، وتبدو الساعات في الحدث السعيد كأنها دقائق.

4- **الوقت الاجتماعي**: هو الوقت الذي يربط فيه تقدير الوقت بأحداث اجتماعية مهمة، إما عالمية أو محلية، ولذا نسمع كبارالسن يؤرخون بحياة فلان وفلان.

مهارة وضع الأوليات :

بعد أن تبين لك مما سبق كيف تقضي وقتك لزم أن تعرف كيف يفترض أن تقضيه بشكل فعال ومثمر، وأول خطوة للوصول إلى ذلك هو أن تتقن مهارة وضع الأوليات، ونحن هنا لن نتطرق لأي شيء يمت للتخطيط بصلة، فكتابة الأهداف والغايات ووضع خطوط عريضة طويلة المدى كلها

خطوات تسبق تنظيم الوقت، فالإنسان الذي لا غاية له ولا هدف لن يفيد كثيراً من تنظيم وقته، ولكننا هنا نلقي الضوء على جزئية تتعلق بتنفيذ الخطط والأهداف، أي متى وبماذا يجب أن تبدأ أولاً، وضع الأولويات لا تعني إهمال الأعمال الثانوية، وإنما تعني أنه لا بد من إنجاز أعمالنا بترتيب يعطي الأهم وقتاً وجهداً أكبر من الأعمال الأقل أهمية.

ولو نظر أحدنا إلى نفسه لوجد أنه عندما يصل مكتبه أو منزله تتراكم المهمات أمامه، فلا يدري تماماً ما الذي يتوجب فعله أولاً، والحاصل أنه يهرب من المهمات ذات الأهمية القصوى إلى المهمات التي تكتسب طابعا مسليا بأسباب واهية كأن يقول أحدنا إنه لا بد من ترتيب مكتبي حتى أبدأ في المهمة الأساسية، أو غيره من الأسباب التي في حقيقتها مضيعة للوقت، والتي سنتطرق إليها لاحقا.

إن مهارة وضع الأولويات هي مهارة تركيز للجهود، وهي عملية منظمة ومستمرة لا بد أن تصبح عادة لدى أي واحد منا، وهي مهارة يجب أن يتقنها المسلم الجاد الذي يعلم أنه لم يخلق عبثا وأنه محاسب على كل عمل خيراً أو شراً، وإن كان مثقال ذرة.

فإذا كنت تجد نفسك آخر اليوم تشعر وكأنك عملت كثيراً، ولكنك لم تحقق إلا نتائج قليلة فإن ذلك يعني أنك بحاجة إلى مراجعة أولياتك لتعيد ترتيبها بصورة أفضل، وحتى تنمو لديك هذه المهارة لا بد من مراعاة النقاط التالية:

1- الأوليات هي عبارة عن مستويات من القيم المرتبطة لأن شيئاً واحداً فقط لا يحتاج إلى أوليات، ولن نستطيع قياس مقدار أهميته إلا بوجود شيء آخر.

2- أنت الذي يفترض أن يحدد أولياتك، فإذا كانت صورة أنك عبد الله واضحة في ذهنك، كان عليك أن تختار ما هو الهام في حياتك".

3- يقول أحد الصالحين رحمه الله "الدنيا ساعة فاجعلها طاعة" وحقيقة فما دام وقتك محدداً فإنه واجب عليك أن تختار ما هو الشيء الجدير بأن تصرف وقتك فيه.

4- عادة ما نحاول ربط أعمالنا التي نرغب عملها بصفة أنها "مستعجلة" والمستعجل يعني ذلك العمل الذي يتطلب إجراءاً فورياً بغض النظر عن كونه مهما أو لا وأيامنا مع الأسف مليئة بالأعمال المستعجلة غير الهامة ولذا تجدنا نخلط كثيراً عندما نصف أعمالاً بأنها "هامة، عاجلة، يجب أن ننجزها الآن فوراً" وفي الحقيقة هناك تباينا بين معنى هام، وعاجل. صفة أن يكون العمل "عاجلاً" أو "ملحاً" لا دخل لها البتة بأوليات الفرد، إنما في الحقيقة لها دخل بكيف نتصرف حياله لأننا دائماً ما نبدأ بالأعمال التي نعطيها صفة "عاجل" أو "ملح".

وحتى يزداد الأمر وضوحاً دعنا نعطي أنشطتنا اليومية رموزاً بحسب تدرجها في سلم الأوليات (والذي تقدم ذكره في نشاط جرد الوقت):

1. وترمز للعمل الأساسي والهام جداً.
2. العمل الهام، ولكن أقل من سابقه في الأهمية.
3. ذلك العمل الذي لا قيمة له.
4. العمل الذي يمكن وصفه بأنه "تافه ومضيعة للوقت ليس إلا".

وكل هذه الأعمال يمكن أن توصف بأنها عاجلة فهناك عاجل أ، وعاجل ب، وعاجل ج، وعاجل د، ولقد وجد أن معظم الناس تضيع جل أوقاتهم في الأعمال من النوع ج، د كل هذا لأن الأعمال من النوع ج، د

أعمال محببة للنفس لأن فيها هروباً من الالتزام والتقيد، وإن كانت تافهة في حقيقتها.

ويجب أن لا تدفعنا الأعمال "العاجلة" أو "الملحة" عندما نضع أولياتنا بل يجب أن يكون واضحاً لدينا ما إذا كانت أعمالنا من النوع أ، ب، أو ج، د. فمثلاً عندما يرن الهاتف فإنك تحاول أن تصل إليه مهما كلفك ذلك، لأنه مكتسب الصفة "مستعجل" أو "ملح" قد يكون من النوع أ، ب فتجيب عليه وقد يكون من النوع د عندما يكون الرقم خطأ فلا يكون لعملك أي فائدة.

مثال آخر عن مكاتبنا:

نجد الكثير من الملفات والأوراق عليها، وعلى الحائط المجاور لوحة قد امتلأت بأوراق قد كتب عليها ملاحظات متنوعة، كل هذه الأشياء تفيد أنها "مستعجلة" أي تناديك لأن تعمل شيئا فوريا حيالها، وأوضح مثال على ذلك ما يعمله كثير من الطلاب فبالرغم من أن الأستاذ طلب منهم الواجبات قبل الامتحانات النهائية تجد الكثير منهم، لا يعملها إلا قبل موعدها بوقت قصير، وقد يطلب وقتاً إضافياً من أستاذه لإنجازها، كما أن المواد لن تتم مذاكرتها إلا في الأسابيع الأخيرة من الدراسة، وبعد أن تضع أولياتك حاول أن تربط إحساسا بأنها "مستعجلة" أو "ملحة" وألغاء هذا الإحساس عن أي عمل تعتقد أنه تافه، وليس ذا قيمة أو مردود.

تنظيم العمل المكتبي:

كلما زادت مسؤولياتنا كلما زاد تراكم الأعمال الواجب إنجازها، وعادة ما تكون هذه الأعمال قد طلبت منا بشكل كتابي ويراد منا أن نقدم اقتراحات أو تقارير بخصوصها، هذا عدا عن استخدامنا للأوراق لنسجل عليها ملاحظاتنا ومذكراتنا، ولا يخلو منزل ما من وجود مكتب ودولاب

لجمع الأوراق وكرسي للجلوس عليه عند الكتابة، ونظرة واحـدة إلى معظـم المكاتب التي تزورها تعطينا انطباعا بأن أكداس الأوراق على المكتـب وأوراق اللصق على الحائط، وإلى جوار الهاتف والملفات التي ازدحمـت بـالأوراق مـن كل لون وحجم كلها دليل علـى أن هنـاك نشـاط حيـوي في تلـك المكاتـب، وبالرغم من أننا نعارض تلك النظرة إلا أنه لا يمنـع اجتمـاع إنجـاز الأعمـال وأناقة المكاتب، ويرجع السبب إلى الفوضى في المكاتب إلى أسـباب تصـب في النهاية إلى عامل التسويف، حيث حينما ترى الأوراق الخاصة بعمل مـا أنـك لن تنساها أي أنك تحتاج إلى مذكرات حسية لتلفت انتباهـك لأهميـة ذلـك النشاط.

النقاط التالية مهمة لجعل مكتبك منظماً واستمرار هذا التنظيم:

1- قم بتنظيف مكتبك من ما عليه تماماً، وذلك بترتيب كل ورقة مـع ما يخصها، والتي لا ترى لها داعي أتلفها. لا تحـاول أن تتملـى كـثيراً فقط ما عليك إلا أن تعلم جيداً أن هذه الورقة تخص ذلـك النشـاط، إذا فهي معه لأنك إن تمليت كثيراً ستجد أن وقتك قد انتهى بدون أن تعمل شيئاً.

2- اقتن دولاب ملفات سهل التحريك مع ملفات ذات ألوان مختلفـة أو عناوين بارزة، ومن ثم سجل علـى كـل ملـف اسـم المشـروع أو العمل أو المهمة التي أنشأ من أجلها الملف، مثلاً ملف مادة الكيميـاء، ملـف لجنـة المخيمـات، ملـف دكتـور الأطفـال، ملـف شـركة المـاء والكهرباء، ملف مشـروع التسـجيلات التجـاري، وهكـذا، ضـع في الدرج الأعلى الملفات المتعلقة بالمشاريع والأعمال الحيوية، والأسـفل ملفات الأعمال التي للحفظ فقط.

3- جهز سلتين ضعها في أدراج مكتبك أو في أعلى دولاب الملفات أحدهما للوارد، وهي للأوراق التي يلزم الرد عليها عاجلاً، والأخرى للصادر هي للأوراق التي تم إنهاؤها من السلة الأولى، ويتم فرزها وترحيلها، إما لدولاب الملفات أو إلى الجهات المتعلقة بها، لا تضع الأوراق الخاصة بالسلتين على مكتبك أبداً.

4- إذا كان لديك دولاب ملفات حالياً قم بجرد الأوراق الموجودة فيه سنوياً، وأي ورقة تتردد في شأنها مرتين أو تقرأها لأكثر من خمس دقائق فألقها في المهملات.

5- لا تضع على المكتب، إلا الأشياء المتعلقة بالنشاط الذي أنت بصدده، وفي داخل ملف خاص به، فالإنسان لا يستطيع أن يعمل أكثر من شيء في نفس الوقت.

6- اجعل سلة المهملات قريبة منك (صديقتك)، ولكن لا تجعلها في جيبك أو على سطح مكتبك .

7- البريد الذي يرد إليك يومياً ينصح بأن يؤجل حتى المساء للنظر فيه، وعند فتح البريد فإنه لا بد منا التصرف السريع حياله وعدم تأجيله فالمجلة توضع مع الأشياء التي للقراءة، والرسائل إن كانت تستلزم ردا وإلا فإن كانت ترتقي لأن تحفظ فتحفظ وإلا إلى المهملات وفي حالة ما إذا وجدت ورقة لا تدري ما تفعل حيالها فاسأل نفسك هل ستحتاجها أم لا؟ فإن كانت الإجابة بنعم فمتى؟ فإن كانت السنة القادمة فاحفظها في الملف الخاص بها، حتى لو اضطر الأمر أن تفتح ملفاً خاصاً بها لوحدها.

8- المذكرات القابلة للصق أو العادية لا ينصح باستخدامها بكثرة، وحاول أن تسجل أي ملاحظات أو أشياء تود تذكير نفسك بها في

يوميتك بدلا من تعليقها أمامك، إذا كان لديك مذكرات وقصاصات على وحول مكتبك فأجر جرداً لها وقم بتفريغها، إما في يوميتك أو في المهملات.

9- أرقام الهواتف وبطاقات العمل يجب أن توضع في محافظ خاصة بها، دفتر الهاتف لا بد أن يكون محمولا معك إلى جوار دفتر يوميتك، وحاول أن تسجل في أي رقم هاتف يعرض لك وفيما بعد انقله إلى دفتر آخر في المنزل، وإذا امتلأ الدفتر الذي بحوزتك انسخ الأرقام التي فيه إلى دفتر آخر.

10- قم بعملية جرد يومية لجيبك ودفتر يومياتك ولا تبق أي ورقة اعتقاداً بأنك ستحتاجها فإما أنك قد انتهيت منها أو أنك تضن على المهملات بها (لا تحرص على أن تكون مكتبا متحركاً).

11- اعلم أن البساطة مهمة لاستجماع القوى والتركيز في الجهود، فلا داعي أبداً من التعقيد الذي يشعرك بأنك تعمل وتجتهد، ولكن بدون نتائج.

12- اقتصر على دفتر يوميات واحد ولا داعي لأن تعلق في كل مكان مفكرة تقويم، وخصوصاً إلى جوار بيئة عملك، يمكنك أن تبقي لوحة المخطط السنوي Yearly Planner لبقية أفراد العائلة حتى يستفيدوا منها، ويذكروك بما يتوجب عليك فعله.

13- قسم منطقة العمل في مكتبك إلى ثلاثة أقسام:

- قسم (أ)، وهو أهم قسم وتوضع به الأشياء ذات القيمة العالية مثل مفكرتك اليومية وسلة المهملات وغيرها من الأشياء التي تحتاجها باستمرار، ولا داعي لأن تقوم من كرسيك، لتحصل عليها أي أنه باستطاعتك الحصول عليها بمد يدك فقط.

- القسم (ب)، وتوضع به الأشياء الأقل حاجة والتي تحتاجها من وقت لآخر، مثل التلفون والأشياء التي لا بد أن تقف أو تمد جسمك لتناولها.

- القسم (ج)، وتوضع به الأشياء التي لا تستخدمها بكثرة ويلزم أن تمشي إليها حتى تتناولها، مثل الكتب وخلافه.

حاول أن تحدد في كل مرة ما هي الأشياء التي يجب وضعها في كل قسم فمثلا الدباسة إذا كنت ممن يستخدمونها كثيرا ضعها في المنطقة (أ).

14- لا تنس أن تكسب بيئة عملك طابعاً جمالياً بوضع مزهرية على المكتب أو أشجار زينة إلى جوارك أو لوحة زينة على الحائط، لأن ذلك يضفي شعوراً بالراحة يزيد فعاليتك وحماسك للعمل.

معينات الاستفادة من الوقت :

ومن أهم شيء يساعدك على الاستفادة القصوى من وقتك هو أن تحمل دائما مفكرة يومية، وتختلف أنواع المفكرات بحسب حاجاتنا نحن ولكن ينبغي أن يتوافر في هذه المفكرة ما يلي:

1- دليل أرقام هواتف وعناوين أصدقائك.

2- أوراق بيضاء إضافية لكتابة الملاحظات والأفكار وأسعار المواد التي تود شرائها، أسماء الكتب والمراجع رقم كيلو السيارة لتغيير الزيت ... إلخ.

3- التواريخ باليوم والرقم للسنة التي تعيشها.

4- مساحة كافية لكتابة جدول أعمال اليومي مقسمة بحسب الساعات، ويستحسن أن يكون هناك قسم في الصفحة لكتابة قائمة بالأشياء المطلوب إنجازها.

5- يلزم أن تحمل المفكرة اسمك وعنوانك ورقم هاتفك ورقم بطاقتك في حالة فقدانها.

6- يفضل أن تكون المفكرة محمولة في حافظة (جلدية مثلاً) حتى تتمكن من وضع نقودك ووضع رخصة قيادتك وجميع البطاقات المهمة الأخرى، وذلك حتى لا تضطر لحمل أشياء كثيرة في جيبك.

7- لا بد من الحرص على استخدام هذه المفكرة بشكل متواصل وأن تنظم وقتك بها، وألا تلجأ إلى أي وسيلة أخرى لتنظيم الوقت (ربط الإصبع، تغيير مكان الساعة، لصق ورقة على مقود السيارة)، وحاول أن يكون هناك وقتا تخلي نفسك من جميع المشاغل عند إعدادك لجدول أعمالك اليومي.

إدارة وقت الأصحاب:

من الأشياء المعينة جدا على حسن إدارتك لوقتك هو أن تحث أصحابك على إدارتهم لوقتهم، فبالتأكيد لو أن كل إنسان أجاد إدارته لوقته لحققنا الشيء الكثير بالجهود المتضافرة، وتعني إدارة وقت الأصحاب الشيء الكثير، فمنها أولا حب الخير لهم والرغبة في أن ينالوا من حسن تدبير الوقت ما نلته أنت، وهي تعني أيضا تطوير حسهم الوقتي وقدرتهم على تقدير متطلبات الوقت اللازم بشكل أفضل، وتعني أيضاً تعويدهم على توقع

الأحداث، بدلاً من إحداث ردود الفعل، مما يؤدي إلى الحد من حدوث المشاكل بدلاً من تضييع الوقت لإيجاد حلول لها.

وكخطوة أولى في هذا المجال لا بد أن نعي حقا دورنا في هذا الأمر، ونعد أنفسنا لأن نكون قدوة لهم في ذلك أولا وقبل كل شيء، وذلك بأن نلزم أنفسنا ببرنامج تنظيمي لوقتنا لأن فاقد الشيء لا يعطيه، ومن ثم لا بد من توعيتهم عن مخاطر مضيعات الوقت التي ذكرناها سابقاً، وما هي ثمرات تدبير الوقت عليهم، وذلك بتصيد الفرص لذكر ذلك وتحسس المشاكل التي يعيشونها، ولا مانع من أن تقيم دورة تدريبية تتعلق بذلك أو ندوة لنقاش ما يمكن عمله.

اما الزوجة كمساعد لتنظيم الوقت، حيث لن نغرق كثيراً في تبيان دور الزوج في تعليم زوجته ما ينفعها ولها حق في ذلك سيسأل الزوج عنه، الذي سنحاول أن نركز عليه هو بعض المقترحات التي يمكن من خلالها أن تساعد الزوجة زوجها على تنظيم وقته:

1- كما أن عليك واجباً في تنظيم وقتك، فلا بد أن تعين زوجتك على الاستفادة من وقتها وذلك بمناقشة ذلك معها، وعرض ما يمكن عمله في هذا الصدد.

2- لا بد من أن يكون لدى الزوجة علما وافيا بماهية وطبيعة عملك، كما لا بد أن يكون هناك توافقاً في الأهداف بشكل عام، أو على الأقل يكون لديها إلماماً بما هي أهدافك المرحلية والمستقبلية.

3- أطلع زوجتك على برنامجك اليومي، ولا بأس بأن تزود منزلك (وليس غرفتك) بلوحة حائطية تشمل على أيام السنة بالتواريخ ومساحات وافية، حتى تتمكن زوجتك من كتابة الأعمال والأنشطة وإبلاغك بما يستجد.

4- حينما ترتب مكتبك أشرك زوجتك في إعداد دولاب الملفات، حتى تتعرف على ما به، وحينما تطلب منها وضع أوراق ما فيه لا تواجه صعوبة في ذلك.

5- عود زوجتك على استقبال المكالمات الهاتفية الخاصة بك وضع إلى جوار الهاتف أوراقاً وقلماً لكتابة بعض المعلومات الخاصة بذلك.

6- رتب وقتاً (على الأقل أسبوعياً) أنت وزوجتك لعمل جرد لجمل النشاطات التي سبقت، وما الذي يتوجب عمله تجاه الأنشطة المستقبلية.

7- عود زوجتك على النوم والصحو مبكراً، وألزم نفسك بذلك.

8- علم زوجتك بعض الأعمال السكرتارية، ولا أقل من كيفية استخدام الحاسب الآلي.

9- حضها على أن تقرأ، وذلك بإشراكها في بعض البحوث التي تعدها، والتي من خلالها تتمكن معرفة طرائق البحث.

10- ساعد زوجتك في عمل المنزل ولا تلقي بكامل أعبائه عليها.

11- لا بأس بأن تشترك معك في حسابك البنكي، وأن يكون لدى البنك توقيعا معتمدا لها، وجود بطاقة ائتمان لديها يساعدها كثيراً، إذا كانت تحسن استخدامها.

الفصل السادس

مهارات كتابة الرسائل والتقارير الادارية

- ❖ تعريف التقرير.
- ❖ سمات التقارير الجيدة.
- ❖ اهمية كتابة التقارير بشكل جيد.
- ❖ مواصفات التقرير الجيد.
- ❖ العناصر الرئيسية للتقارير والابحاث.
- ❖ مهارات الكتابة.

مهارات كتابة الرسائل
والتقارير الإدارية

تعريف التقرير

هناك العديد من التعريفات للتقرير منها:

يعرف التقرير بأنه ضرب من ضروب الكتابة الوظيفية يتضمن قدراً من الحقائق والمعلومات حول موضوع معين, أو شخص معين، أو حالة معينة، بناءً على طلب محدد, أو وفقاً لغرض مقصود، وتحليلها وذكر الاقتراحات والتوصيات.

وقد عرّف البعض التقرير بأنه وسيلة اتصال خاصة بوصف موضوع معين، ويتضمن حقائق وبيانات ومعلومات تعرض على القارئ، من أجل اتخاذ توصية، أو قرار، وهي أما أن تكون شفهية، أو تحريرية.

وهو وثيقة إدارية للاتصال الكتابي أوالشفوي بين مختلف المستويات الإدارية تتضمن عرضاً وافياً للمعلومات المتعلقة بموضوع معين.

ومن ذلك يتضح أن التقرير:

- قد يكون مكتوباً أو شفوياً.
- قد يتضمن حقائق ومعلومات ومقترحات وتوجيهات.
- قد يكون وسيلة اتصال بين شخصين أو جهتين.

سمات التقارير الجيدة :

1. مكتوبة بأمانة.
2. مكتوبة بأسلوب واضح وبلُغةٍ سليمة ومفهومة.

3. تستخدم الوسائل التوضيحية المناسبة والمقبولة في المؤسسة.

4. تحتوي على المعلومات اللازمة لفهم الموضوع.

5. منظَّمة ومقسمة إلى أقسام، بحيث يسهل الوصول إلى أي معلومة.

6. طويلة- قصيرة بالقدر الكافي والمعتاد في المؤسسة.

7. لا تحتوي على تفاصيل لا علاقة لها بالموضوع أو معلومات لا تُهم القارئ.

8. مُوَضَّح بها تاريخ إعداد التقرير والجهة التي أعدته.

أهمية كتابة التقارير بشكل جيد:

ان التقارير المكتوبة بشكل جيد تُمكن القارئ من الوصول إلى المعلومة التي يريدها بسهولة، وتُمكنه من فهم الموضوع، وبالتالي تُساعدنا على اتخاذ القرارات السليمة، وكذلك فإن الأخطاء في كتابة التقارير تؤدي إلى مشاكل عديدة، مثل الحاجة إلى طلب معلومات إضافية أو طلب إعادة كتابة التقرير أو إضاعة وقت كبير في قراءة أو فهم التقرير أو فهم الموضوع بشكل خاطئ، تتضح أهمية التقرير في كونه مظهر من مظاهر الحداثة، ووسيلة من وسائل الاتصال،و التقدم في المجتمعات، ويمكن تحديد تلك الأهمية عند:

1- توفير الوقت والجهد للشخص أو للجهة التي المخاطبة بالتقرير.

2- تتولى التقارير العلمية المدروسة دراسة علمية دقيقة توجيه المجتمعات، من الناحية السلوكية أو الاقتصادية أو الاجتماعية.

3- تزويد مؤسسات التخطيط على اختلاف أنواعها ومواقعها في المجتمع بنتائج الأبحاث التي تمكن المسؤولين من اتخاذ القرار.

4- توفر التقارير الملخصة للدراسات و الأبحاث وقتًا وجهداً على الباحثين في مجال البحث العلمي.

5- إن نجحت مؤسسات الدولة أو أجهزتها في الالتزام بما قدمته مراكز الأبحاث، فيمكنها من إنشاء بنوك للأبحاث ومصارف للمعلومات التي تفيد السياسات الإستراتيجية للدولة.

6- تعمل التقارير التي تلخص الكتب والندوات على إثراء القارئ والمستمع.

7- تعرف التقارير الباحثين المبتدئين بالخطوات الأساسية للبحث العلمي.

8- قد تؤدي عملك بشكل جيد، ثم تعرض النتائج بتقرير سيء، فيؤخذ عنك انطباعٌ سيء على الرغم من اجتهادك في العمل.

9- لذلك فإن كتابة التقارير قد تؤثر على مستقبلك الوظيفي، لأنها أحد الأدوات الأساسية للاتصال بمديريك.

10- إن لم تستطع تقديم تقارير واضحة وجيدة لمديريك، فإن هذا لن يساعدهم على تأدية عملهم، وبالتالي سينعكس على تقييمك وترقياتك .

مواصفات التقرير الجيد :

هناك أمور تختلف حسب ثقافة المؤسسة وهناك أمور لا تختلف، فوضوح التقرير واشتماله على المعلومات الأساسية وتوضيحه وتنظيمه هي

من الأمور التي لا خلاف عليها، ولكن قد تجد بعض المؤسسات التي تفضل الإطالة في التقرير، بينما مؤسسات أخرى تُفضل التقارير القصيرة جداً.

العناصر الرئيسية للتقارير والأبحاث :

العناصر الرئسية للتقرير أو البحث قد تختلف حسب حجم التقرير ومتطلبات المؤسسة المقدم إليها البحث، ولكن بصفة عامة هناك عدد من العناصر الرئيسية التي يجب أن تتوفر عادةً أو يتوفر معظمها في التقارير الطويلة والأبحاث الطويلة (أي المكونة من عشرات أو مئات الصفحات)، مثل صفحة العنوان والملخص، والمقدمة، وجدول المحتويات، وقائمة الأشكال، وقائمة الجداول، وشرح المصطلحات والرموز، ثم المقدمة، ثم قلب التقرير أي المحتوى الأساسي للتقرير، ثم الاستنتاج أو التوصيات، ثم المراجع ثم المرفقات، التقارير القصيرة المكونة من ورقة أو بضعة أوراق يقل فيها عدد العناصر الرئيسية، فلا يكون هناك حاجة لقائمة الأشكال، ولا قائمة الجداول، ولا جدول المحتويات، وهكذا.

أهداف كتابة التقارير :

تُعد التقارير وسيلة فعالة للاتصال ونقل المعلومات بين المستويات الإدارية ووحدات النشاط المختلفة داخل المنشأة، ومن أهم هذه الأهداف ما يلي:

1- الإحاطة والعلم بما يحدث في المنظمة .
2- مساعدة الإدارة في توفير الحقائق والمعلومات .
3- الإسهام في حل المشكلات القائمة .
4- العمل على زيادة كفاءة العاملين في المؤسسة .
5- تحليل ظاهرة معينة .

6- عرض إنجازات قسم أو إدارة أو لجنة من اللجان .

7- تحليل البيانات والحقائق المطلوب معرفتها بالتفصيل .

8- تحريك سلوك الآخرين عن طريق الإقناع.

9- إرشاد المسؤولين لاتخاذ القرارات.

10 - تحليل مواطن القوة والضعف في المنظمة.

11- الرد على التساؤلات وتقديم الأفكار الجديدة.

12- توفير المعلومات المرجعية .

13- التنسيق بين المشروعات.

14- التوثيق و التسجيل .

15- إصدار القرارات بناءً على المعطيات الميدانية.

16- إعطاء معلومات إدارية لازمة للعمل.

17- تفسير ظاهرة مرتبطة بمستقبل العمل.

18- عرض أفكار جديدة لتحسين العمل.

وتتلخص أهداف التقرير في:

- التبليغ.
- التأثير.
- الإقناع.
- التغير.

كما ان التقرير أو المقالة من حيث البناء الفني عبارة عن بحث مصغر يتطلب تطبيق مجموعة من الشروط، لكنه يختلف عن البحث بكونه عرض موجز، يقدم خلاصة لحدث أو عمل أوسع و أكثر تفصيل، والجدير بالذكر أن لفظ تقرير يطلق على كل من :

- ورقة البحث.

- المقالة.
- ملخص التجارب المعلية.
- خطة البحث(دراسة مبدئية تستخدم لإعداد البحوث لنيل درجة الماجستير أو الدكتوراه).

متطلبات في التقرير :

1- التفكير الموضوعي.
2- الاستنتاج المنطقي.
3- الصياغة اللغوية السليمة.
4- القدرة على التعامل مع المعطيات والمعلومات.
5- معرفة وفهم الاتجاهات الإنسانية في بيئة العمل.
6- توقع ردود فعل القارئ على مضمون التقرير.

خصائص التقرير :

نستطيع أن نلخص خصائص التقرير فيما يأتي:

1- **الدقة والوضوح:** تعني العناية بلغة التقرير وأسلوبه.
2- **الموضوعية:** هي التخلص من التحيز المسبق لفكرة أو رأي معين.
3- **التوثيق:** هي تقديم كل ما من شأنه البرهنة على ما في التقرير من المعلومات والبيانات والآراء، والعمل على نسبها إلى أصحابها، ومصادرها.
4- **المنهجية:** هي اختيار المنهج المناسب لطبيعة الموضوع، وتحديد الأساليب اللازمة لجمع مادة التقرير.

أنواع التقارير :

تصنف التقارير على ضوء العوامل الآتية:

- **تقارير رسمية:** وفق إجراءات معينة لا يجوز تجاوزها.
- **الموضوع:** مالية/ محاسبية/ إدارية /تسويقية.
- **تقارير تقدم العمل.**
- **سلطة التكليف:** بناءاً على تكليف رسمي من سلطة أعلى لإنجاز مهمة محددة.
- **تقارير غير رسمية** عادة ما تتم داخل الإدارة الواحدة.
- **المستويات:** دولية، وطنية، قطاعي، الوحدة.
- **الحجم:** من حيث الطول والقصر .
- **الفترة الزمنية التي يغطيها:** تقارير دورية، طارئة، ... الخ .
- **لجهة الموجه لها التقرير:** داخلي، خارجي .
- **هيئة وشكل التقرير:** شفوي أو مكتوب .
- **الغرض:** تنسيق إعطاء معلومات، ... الخ .
- **دورة التقرير:** رأسية، أفقية، متعددة الاتجاهات .

أنواع التقارير من حيث الفترة الزمنية:

1) التقرير اليومي:

الذي يوضح أهم الأنشطة التي يتم تنفيذها خلال اليوم وتكون تفصيلية، مثل تقارير المبيعات وتقارير حضور وانصراف الموظفين اليومي....الخ، وتكون عادة روتينية لا تحمل مؤشرات .

تقرير يومي :
- حجم المبيعات
- الحضور والانصراف

2) التقرير الأسبوعي:

الذي يوضح أهم الأنشطة التي يتم تنفيذها خلال الأسبوع في المؤسسة وتكون تفصيلية، مثل تقارير دوائر وأقسام المؤسسة الإنتاجية أو الخدمية اليومي....الخ، وتكون عادة روتينية لا تحمل مؤشرات .

تقرير أسبوعي:
- معدل الخدمات
- طلبيات شراء

3) التقرير الشهري :

يوضح أهم الأنشطة التي يتم تنفيذها الشهر في أقسام المؤسسة، ويكون أقل تفصيلاً مثل تقارير إجمالي الإنتاج أو الخدمات في المؤسسة، وتكون روتينية ولها دلالات مؤشرات .

تقرير شهري :
- إجمالي الانتاج
- روتني
- لها مؤشرات

4) التقرير الربعي:

يوجز أنشطة المؤسسة خلال فترة ثلاث شهور، ويعكس في طياته الانجازات والأداء والمعوقات ويشير لدلالات ومؤشرات تساعد في اتخاذ القرار.

تقرير ربعي :
- معدل أداء الانجاز
- شامل
- لها مؤشرات

5) التقرير النصفي :

يوضح أنشطة ويعرض مجمل أداء المؤسسة بمكوناتها المالية والإدارية والفنية، وتستخدم به وسائل شرح مثل الرسوم البيانية والجداول والأشكال التي تدعم حقائق وارقام، ويحتوي على توصيات

تقرير نصفي :
- معدل أداء الانجاز
- شامل
- لها مؤشرات

6) التقرير السنوي:

يظهر نتائج أعمال المؤسسة خلال العام في كافة أقسامها، ويوصف الحالة الإدارية والفنية والمالية باستخدام وسائل شرح متعددة ويحدد توصيات.

تقرير سنوي:

- معدل أداء الانجاز

- شامل

- لها مؤشرات

تقسيمات وأنواع أخرى للتقارير :

تنقسم التقارير إلى عدة أنواع بحسب :

1- طبيعة إعداد التقرير.

2- طولها وقصرها.

3- مجالاتها وموضوعاتها.

4- أسلوب تقديمها وعرضها.

1- التقارير من حيت طبيعة :

أ- **نوع تلخيصي أو اختياري:** هي التقارير التي تقدم بشكل ملخص لدراسات موسعة.

ب- **نوع تأليفي أو تكويني:** هي التقارير التي تقدم من باب استطلاع أو طرح رأي معين أو مقالة علمية أو صحفية.

2- التقارير من حيت للطول والقصر:

هناك تقارير تغطي برنامجاً أو مشروعاً أو ظاهرة أو مؤتمراً من المؤتمرات، كما أن هنالك تقارير قصيرة تتراوح بين الصفحة و عدد من الصفحات.

3- التقارير بحسب المجالات والموضوعات:

يمكن تقسيمها إلى :

- تقارير تكتب عن فرد أو جماعة(مقابلة مثلاً) أو مؤسسة أو عن دورة دراسية أو ظاهرة أو غيرها .
- تقارير تكتب عن كتاب أو محاضرة أو مؤتمر.
- تقارير لتقديم خطط للبحث في الدراسات أو الأبحاث العليا.
- تقارير ذات طابع مهني مثل التقارير الهندسية أو الطبية أو غيرها.
- تقارير عامة تنشر وتذاع.

هذا وقد تم الاتفاق إلى تقسيمها بصفة عامة من حيث الشكل إلى:

- تقارير إعلامية .
- تقارير تحليليها.

ويمكن تسمية الأولى بتقارير المعلومات، أما الثاني فيقع بين ثلاث وظائف هي:

- نقل الحقائق او تقييمها.
- تحليل الحقائق و تفسيرها.
- التوصية باتخاذ إجراءات ما بشأنها.

تحديد نوع التقرير :

ان الذي يحدد نوع التقرير هي:

1- نوع الموضوع (الغرض منه) .

2- مدى بساطته أو تعقيده، وسهولة معالجته أو صعوبتها.

3- قيمته لدى الجهة المسئولة عن التقرير.

4 - مدى الزمن اللازم لتنفيذه.

5- مدى خطورة ما يترتب عليه.

أما عن الأسلوب الذي يعد به التقرير، فيجب التحدث عنه في ثلاث نقاط:

1- كاتب التقرير:

إن طبيعة ومستوى كاتب التقرير يظهر جليا من أول تقرير يكتبه، ونستطيع من خلال التقرير أن تدرس طبيعة كاتب التقرير وتوجهاته بصفة عامة من غير الخوض في التفاصيل، ويمكن تقسيم الصفات الأساسية لكاتب التقرير إلى:

1- الصفات الذاتية: تشمل تنظيم الأفكار وسلسلتها، وعرضها إضافة إلى فن التلخيص ودقة الفهم.

2- الصفات الموضوعية: التزام النزاهة، وتحقيق الموضوعية والورع في نقل كل الأحداث من غير التغطية أو إبراز وجهت نظر معينة.

3- الصفات الأسلوبية: تدور حول إتقان اللغة، ودقتها ووضوح دلالاتها، ومراعاة القواعد الإملائية وغيرها.

وانصح كل من يريد كتابة التقرير قبل الشروع فيه أن:

1- الإلمام بالأسس العلمية لإعداد التقرير.

2- مراعاة التخصص في مجال التقرير، وتوفير الخبرة اللازمة.

3- سعة الاطلاع لمتابعة كل جديد في مجال التخصص.

4- الإلمام بمختلف الطرق و الأساليب لإجراء الدراسات النظرية.

وقبل أن يبدأ أي منا بكتابة تقرير عليه أن يسال نفسه:

- هل لدي اقتناع بإعداده أم لا؟
- ما المطلوب مني بالتحديد ؟
- ما الهدف من إجراء هذا التقرير؟
- هل لدي القدرة الكافية لانجازه؟

هذه الأسئلة توفر العديد من المزايا التي تساعد معد التقرير في إكمال عمله بشكل جيد.

2- القارئ أو الجهة الموجه إليها التقرير:

على كاتب التقرير أن يضع نصب عينيه الجهة التي يريد أن يرسل إليها التقرير من حيث المستوى العلمي والتوجه المعرفي، فيحرص على مخاطبة النفسية العلمية بالدرجة الأولى، فيحرص على تقديم تقرير ينجح في نيل إعجاب وإقناع قارئه به، وإمداد بالصور اللازمة التي تدعم الموضوع، وعدم تضخيم ناحية على حساب ناحية أخرى.

3- المادة العلمية:

لا تعد مشكلة أمام معد التقرير الذي يعالج ما أسميناه بالتقرير التلخيصي، عند حضوره ندوة مثلا أو مؤتمرا أو غيره، تلخيص تقرير كبير أو دراسة ما، أما النوع الثاني أي التقرير المبتكر أو المؤلف، فان المادة العلمية تحتاج إلى مجهود كبير من اجل الحصول عليها، فلا بد أن يتسم بالدقة و يمر قبل الصياغة بمراحل مهمة هي : الجمع، الانتقاء ثم الترتيب.

هل استخدام نماذج لكتابة التقرير يُغنينا عن تعلم كتابة التقارير:

في كثير من المؤسسات تكون هناك نماذج جاهزة لبعض التقارير، ويقوم مُعد التقرير بملأ النموذج بالبيانات الصحيحة، ولكن هذا لا يَضمن لنا أن تكون التقارير جيدة لأن مُعد التقرير إن لم يكن على دراية بوظيفة كل حقل أو جزء من أجزاء التقرير فإنه لن يكتب فيه البيانات المناسبة، أو قد يقوم بملء التقرير بطريقة لا تُساعد على فهم الموضوع.

بالإضافة لذلك فإن من يقوم بإعداد هذه النماذج وتحديثها هم العاملون أنفسهم، وبالتالي فإنهم يحتاجون تفهم كيفية بناء نموذج مناسب، بناء نماذج التقرير بشكل جيد هي عملية هامة لأن النموذج السيئ الذي يُستخدم يومياً يعني أننا نُصدر تقريراً سيئاً كل يوم، علاوةً على ذلك فإنه لا يمكن أن تكون هناك نماذج لجميع أنواع التقارير.

خطوات اعداد التقارير :

هناك عدة خطوات يجب أن يتبعها كاتب التقرير، وهي كالآتي:

1- **الشعور بالمشكلة وتحديدها وتحليلها:** تعتمد هذه الخطوة على مهارة كاتب التقرير في تحديد المشكلة، وهي من أهم مراحل كتابة التقرير.

2- **تحديد هدف التقرير وهيكله العام :**

- تحديد الوقت والجهد والموارد اللازمة للانتهاء من كتابة التقرير.
- تحديد الهدف من التقرير، وهيكله العام يحقق المزايا التالية:

✓ العرض المنظم والمنطقي للأفكار .

✓ إعطاء كل جزء في التقرير القدر المناسب من الاهتمام وفقاً لأهميته مقارنةً بالأجزاء الأخرى.

3- تنظيم البيانات والمعلومات وتحليلها : يقصد بها الحقائق والآراء التي تخدم التقرير أي التي تتعلق بموضوع التقرير مباشرة، وتؤدي إلى استخلاص نتائج محددة، لذا لابد من:

أ . تحديد مصادر البيانات والمعلومات (مراسلات، سجلات، ... الخ).

ب . تحديد طرق جمع البيانات والمعلومات (ملاحظة، مقابلة، استبيان، الخ).

ج . تنظيم وترتيب البيانات والمعلومات

د . العرض البياني للمعلومات (رسوم، جداول، ... الخ) على أن يراعى في أساليب العرض البساطة، وعدم التعقيد وتوضيح مصادر المعلومات، إذا تم استخدام عدد كبير من الرسوم البيانية يمكن أن تكون في ملحق خاص.

هـ . تفسير البيانات وتحليلها: يجب أن تكون منطقية واضحة – غير متحيزة.

4- كتابة التقرير وتحديد طريقة العرض :

أ. **وضع الجدول الزمني:** يتم هنا تحديد الزمن المناسب للانتهاء من كل خطوة وهي الخطوة الأخيرة، والتي تليها مباشرة مرحلة الكتابة.

ب. **كتابة التقرير:** يراعى فيها الآتي:

- العنوان واضحاً ومحققاً لهدف التقرير .
- عرض المعلومات بصورة متسلسلة، وتحت عناوين رئيسية وفرعية.
- بيان النتائج التي تم التوصل إليها والمقترحات المقدمة .

ج. **المراجعة:** حيث بها يجيب كاتب التقرير على عدة أسئلة مثل هل التقرير واضح؟ هل هناك نقطة ما لم تتم تغطيتها بالصورة المناسبة ... الخ.

د .**تحديد طريقة العرض:** إذا كان التقرير سيعرض على مجموعة فعلى كاتب التقرير أن يحدد طريقة العرض والمعينات التي سيستخدمها.

كيف تنهي التقرير :

- التصميم واللمسات الجمالية لكتابة التقرير واستخدام الرسم البياني .
- ترقيم بنود التقرير لسهولة قراءة التقرير بناء على ترقيم فقرات التقرير .
- المؤشرات والخرائط البيانية لاتجاه القطاعات والمؤشر العام.
- خلاصة التقرير بنتائجه واستنتاجاته.

مهارات الكتابة :

1) قبل أن تبدأ الكتابة:

قبل أن تبدأ الكتابة بالقلم أو الآلة الكاتبة أو منسق الكلمات (الحاسوب)، عليك أن تتأكد من الإجابة عن الأسئلة التالية :

- **ما موضوع الكتابة:** إذا طُلِب منك أن تكتب في موضوع محدد فعليك أن تعرف ما المطلوب فيه بدقة، أما إذا أعطيت فرصة للكتابة في موضوع تختاره من قائمة للموضوعات، فعليك أن تختار الموضوع الذي يقع في

دائرة اهتمامك أكثر من غيره، والموضوع الذي لديك بعض المعرفة عنه. فهذا سيمنحك نقطة انطلاق جيدة .

- **ما هو طول الموضوع:** حيث يقاس طول الموضوع بعدد الكلمات أو عدد الصفحات، والتجاوز البسيط لهذا الحد بالزيادة أو النقص لن يكون مهماً؛ ولكن حاول أن تظل ضمن الحدود المطلوبة .

إن تحديد مقدار ما تكتب يؤثر في تناول الموضوع، فعليك أن تختار النقاط التي تود إبرازها، وأن تحدد مقدار ما تكتب في كل نقطة، في ضوء المساحة المتاحة للموضوع كله .

- **لِنَقُلْ مثلاً إنك مطالب بالكتابة عن تاريخ الكون:** ان هذا الموضوع يمكن أن يُكتب في صفحتين أو في ثلاث صفحات، أو في خمس وعشرين صفحة، وتترتب على مقدار ما يكتب نتائج مختلفة؛ فأقصر كتابة تكون عادة أكثر عمومية؛ لأنك ستتناول عدداً محدودًا من النقاط الرئيسية بشكل مختصر، وكتابة التقارير القصيرة حول موضوع ذي طبيعة محددة عملية صعبة، فالكتابة مثلاً عن موضوع (الحياة على سفينة فضاء) أسهل من الكتابة عن (برامج غزو الفضاء)، لأن الموضوع الأول عام والموضوع الثاني محدد .

- **ما نوع التقرير:** هنالك أنواع التقارير مختلفة، فقد يكون التقرير شخصيًا؛ تعبر فيه عن آرائك ومشاعرك تجاه مشكلة أو شيء معين، مثل تشرد الأحداث أو الكتابة عن هوايتك أو خبراتك. في هذا النوع من التقارير، تكون آراؤك الذاتية، ونغمتك الشخصية هي المهمة .

وقد يكون التقرير استعراضياً أو وصفياً؛ كأن يطلب منك تلخيص كتاب قرأته، أو تحليل بعض عمليات الدورة الدموية، أو وصف عبور المسلمين

مضيق جبل طارق، أو ملابسات اغتيال يوليوس قيصر، وفي هـذا النـوع من التقارير تجنب الكتابة عن المشاعر الشخصـية، وركـز علـى الحقـائق العلمية، والجوانب الاجتماعية والسياسية .

2) تقديم أفكارك:

لا توجد طريقة واحدة لعرض الأفكار، ويمكن أن تعرض أفكارك في واحد من الأنماط التالية :

- تقديم البراهين والحجج التي تسوِّغ موقفًا معينًا تتخذه: مثـل لـيس في الاسـتخدام السـلمي للطاقـة النوويـة أثـر ضـار علـى البيئـة، أو العكس .
- رواية الأحداث وسردها مثل: «ملابسات اغتيال يوليوس قيصر.
- عرض الحقائق العلمية حول موضوع ما، مثل الحياة داخـل سـفينة فضاء .
- متى يحين موعد التقرير.

يحتاج إعداد التقارير إلى وقت لجمع المعلومات من مصادر مختلفة، ثم كتابة مسودة التقرير ومراجعتها مرة أو أكثـر قبـل إخـراج النسـخة النهائيـة، وهذه الأعمال لا يمكن إنجازها إلا بتخطيط وجدولة زمنيـة دقيقـة، بحيـث لا تستعجل في العمل، فيجيء ناقصاً، ولا تتراخى فيه فيزعجك فوات الوقت.

3) الصورة التي يقدم فيها العمل :

تأكد من المواصفات التي يجب أن تقدم بها التقرير، مثلاً هل مطلـوب أن يقدم العمل مكتوباً باليـد أم مطبوعـًا؟ هـل أنـت مطالـب بـذكر مصـادر المعلومات؟ وأين تكتب؟ في الهامش السـفلي أم في قائمـة مراجـع توضـع في

نهاية التقرير ؟ وكيف تكتب أو تثبت المصادر أو المراجع؟ هل مطلوب أن تخصص صفحة لعنوان التقرير ؟ وما المعلومات التي يجب ذكرها في تلك الصفحة؟ كيف تبدأ؟

في بداية الكتابة صعبة إذا كانت معرفتك بالموضوع ضئيلة، وعندئذ افعل ما يلي:

- تحدث مع زملائك وأصدقائك عن الموضوع، وستجد في بعض أفكارهم ما يفيدك .
- اقرأ عن الموضوع في هذه الموسوعة، راجع الكشاف إذا كنت تستخدم النسخة الورقية منها؛ واقرأ المقالة أو المقالات ذات الصلة، ودوِّن النقاط الرئيسية. وستفيدك هذه النقاط في تنظيم أفكارك، وتزويدك بمعلومات إضافية.
- اذهب إلى المكتبة، وراجع الفهارس، أو أرفف الكتب، اختر الكتب ذات الصلة بموضوعك، وراجع فهرس كل كتاب تختاره، لتعرف موضع المعلومات التي تحتاجها، واقرأ بتوسع ودوِّن خلاصة لما تقرأ .
- حوِّل الموضوع إلى أسئلة تحتاج إلى الإجابة عنها، لضمان عدم ابتعادك عن موضوعك .

4) الأسئلة المفاتيح :

تحتاج كتابة التقارير والموضوعات إلى قراءة موسَّعة في مصادر مختلفة، والقاعدة الذهبية في القراءة هي أن تقرأ وفي ذهنك غرض محدد، وتتمثل أغراض القراءة استعداداً للكتابة في عدد من الأسئلة التي تقرأ للإجابة عنها. وفي صياغة الأسئلة نوصيك باستخدام الأسئلة المفتاحية أو الأسئلة المفاتيح، لأنها توفر كثيراً من الجهد والوقت؛ فالسؤال بهل (مثلاً) ليس سؤالاً يفتح

مغاليق الموضوع؛ لأن الإجابة عنه تكون: نعم أو لا، وتحتاج بعدها أن تسأل لماذا نعم؟ ولماذا لا؟ أما الأسئلة المفتاحية، فهي الأسئلة التي تبدأ بأدوات الاستفهام التالية : ماذا؟ وكيف؟ ولماذا؟ وأين؟ ومن؟ ومتى؟ .

5) الخطة الأولية :

إن تحليل الموضوع إلى جزئيات، ووضع سؤال أو أكثر لكل جزئية، يشكل الخطة الأولية لعملك، وسوف تجد أن هذه الخطة تحتاج إلى تغيير كلما تعمقت في اكتشاف جوانب الموضوع .

6) تدوين الملاحظات:

دوِّن وأنت تقرأ الملاحظات والمعلومات التي تظن أنها ذات صلة بموضوعك؛ لأن هذا التدوين يساعدك على تذكر النقاط الرئيسية، ويجعل تسجيلك لما تقتبس بطريقة مباشرة أو غير مباشرة دقيقًا، ويفضل بعض الناس في التدوين استخدام بطاقات، يسجل في أعلى البطاقة عنوانًا يمثل فكرة رئيسية، أو سؤالاً من أسئلة البحث، وسوف يزودك دليل مهارات البحث الذي سنورده لاحقًا، بمزيد من المعلومات عن كيفية استخدام المكتبة، ومصادر البحث الأخرى، وأفضل الطرق لتدوين الملاحظات والمعلومات، وقد تسأل متى أتوقف عن البحث أو الكتابة ؟ والإجابة راجع خطتك الأولية، وعدِّلها في ضوء ما توفر لك من معلومات وأفكار سجلتها، وتوقف حين ترى أنك لست في حاجة إلى معلومات أخرى .

7) الكتابة بوضوح ومنطق:

تتميز كل كتابة بأن لها بنية؛ بمعنى أنها تُنظم بصورة منطقية، لها بداية ووسط ونهاية، تيسر للقارئ أن يتابع الأفكار على نحو منطقي وطبيعي ومقنع للقارئ .

كيف تستطيع إحداث هذا التأثير؟ بداية يجب أن يكون لـديك خطـة تفصيلية للأفكار الرئيسية للموضوع، يُبدأ فيها بوضع خطـة أوليـة، ثـم تعـاد صياغتها من خلال قراءاتك وبحثك، وبهـذا تتـوفر لـديك قائمـة بمحتويـات موضوعك، تشبه قائمة المحتويات التي توضع في صدر الكتب .

راجع الاقتباسات والملاحظات التي سجلتها، ورتبهـا منطقيًـا لتغطـي الجوانب الرئيسية، وتحت كل جانب رئيسي ضع الجزئيات الفرعية التابعة له. الآن لديك مخطط للموضوع، قد تطالب أحيانًا بتقديمه مع بحثك. وعلى أيـة حال فإنه يجب أن تعد المخطط قبل بدء الكتابة .

وتذكر دائماً أن بنية البحـث أو المقـال تتـألف في الغالـب مـن ثلاثـة عناصـر أساسـية: البدايـة (المقدمـة) والوسـط (مـتن الموضـوع)، و(النهايـة والخاتمة).

1- المقدمة :

حيث تقدم فيها خلفيـة عـن الموضـوع، وفكرتـه الرئيسـية، والنقـاط الأساسية التي ستعرضها فيه، وإذا كان الموضوع قد صـيغ في سـؤال ففكرتـه الأساسية هي الإجابة عن السؤال، ويجـب أن تتضـمن المقدمـة أيضـاً المـنهج الذي ستعالج به الموضوع؛ كأن تقول :

- إنك ستصف الموضوع أو ستقدم معلومات أو أدلة عليه.
- أو أنك ستحلل أهميته ومغزاه.
- أو أنك ستعرض بعض النتائج وتطبيقاتها. وهذا يعـني أن المقدمـة تخبر القارئ بما يتوقع أن يقرأ .

2- متن الموضوع:

التي تعرض فيه النقاط الأساسية، وتقدم الأدلة والبراهين التي تدعم كلاً منها، ويجب أن يكتب متن الموضوع في فقرات، تستقل كل فقرة منها بفكرة رئيسية، ويجب أن تكون الفقرات مترابطة بصورة منطقية واضحة، تساعد القارئ على استيعاب الأفكار وتسلسلها بسهولة، وعليك ألا تسرف في ذكر التفاصيل، بصورة يعجز القارئ عن استيعابها، وألا تكون المعلومات التي تقدمها قليلة لا تقنع القارئ .

3- الخاتمة :

ان خاتمة الموضوع هي إجمال مفيد، أو إعادة صياغة مكثفة وواضحة لما عرضت في المتن، ويمكن في الخاتمة أن تشير إلى ما يترتب على القرارات والمناقشات والنتائج التي عرضتها، واحرص دائماً على أن تربط ما تقترح في الخاتمة بالأدلة والحجج التي وردت في متن البحث .

نصائح للكتابة الجيدة :

إذا كنت قد حللت الموضوع إلى نقاط رئيسية، وحددت المنهج المناسب للكتابة، وجمعت البيانات والمعلومات للإجابة عن الأسئلة التي تغطي الموضوع، فعندئذ تكون قد أنجزت خطة مفصلة للكتابة، وتستطيع أن تبدأ في الكتابة بالقلم، أو على الآلة الكاتبة، أو بمنسق الكلمات (الحاسوب)، تذكر أن الكتابة الجيدة تكون صحيحة نحوياً، منظمة منطقياً، تعكس شخصية كاتبها، وتثير اهتمام القارئ بما تعبر عنه، وكيف عبرت عنه، وتتألف الكتابة الجيدة من كلمات مختارة، تؤلف جملاً تامة، تتكون منها فقرات مترابطة، وتتوالى فقراتها لتعبر كل واحدة منها عن فكرة في انسياب طبيعي من البداية إلى الخاتمة .

وفي اختيـار الألفـاظ والتراكيـب، يجـب أن تكـون أصـيلاً؛ اسـتخدم الألفاظ المناسبة، وتجنب الألفاظ التي لست متأكدًا من معانيها، انطق الكلمات الجديدة التي تستعملها بصوت مسموع لتعـرف مـدى سـهولة نطقهـا ويسـر معناها، وقد تخطىء في اختيار بعض الألفاظ، وعليك أن تتعلم مـن أخطائـك، تذكر دائماً أن القراءة الكثيرة تحسن أداءك في الكتابة، ولكن عليـك ألا تقلـد كتابات الآخرين بصورة مباشرة .

وفي كتابـة الفقـرات اسـتعمل الفقـرات البسـيطة، وتجنـب الفقـرات الطويلة، خذ أمثلة لتراكيب وجمل تغني عنها كلمات :

- في الوقت الراهن (بديلها البسيط المختصر- الآن أو اليوم).
- إلى أن يحين ذلك الوقت، بديلها (حتى).
- ذلك بالرغم من أن بديلها (رغم).
- هذا راجع إلى حقيقة (بديلها - بسبب)
- لديه حاجة ماسة إلى (بديلها - يحتاج).
- يزوده بالتشجيع (بديلها - يشجعه).

ولا تلجأ في كتابتـك بصـفة دائمـة إلى الصـيغ المتكـررة المبتذلـة لأن بعضها يفقد معناه لكثرة تكراره، وقد يصعب على بعض الناس فهـم بعـض آخر منها، وإليك أمثلة توضح بعض هذه الصيغ :

- الأغلبية الساحقة من البشر يستبدل بها (معظم الناس).
- وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على يستبدل بها (يدل على).
- جلسوا وكأن على رؤوسهم الطير، يستبدل بها (جلسوا صامتين).
- دخل يرغى ويزبد كالجمل الهائج يستبدل بها (دخل غاضباً).

مهارات لغوية وفن الكتابة :

1) لغة وأسلوب كتابة التقرير: تعد التقرير الفنية هي الناتج الفعلي للدراسة التي يقوم بها فريق لبحث وعليه ، يصبح إتقان كتابة التقرير من الأمور المهمة، وهناك العديد من النقاط الهامة التي تمثل دوراً إيجابياً في سلامة تركيب الجملة من الناحية الفنية أو اللغوية ومناسبتها للتعبير، عما يريده الباحث، وفيما يلي أهم النقاط اللازم التأكد من استيفائه عند كتابة التقارير الفنية الدورية والنهائية:

أ- كتابة الجمل:

- أن تكون الجمل المستخدمة في كتابة التقرير بسيطة وتامة المعنى ومتماسكة ومتكاملة مع ما قبلها ومؤدية لما بعدها في تسلسل منطقي.
- أن تكون الجمل مختصرة وواضحة، بحيث لا تحتوي على كلمات غير ضرورية مع تجنب الجمل الاعتراضية الكثيرة.
- أن تكون الجمل بعيدة عن عبارات المبالغة والتهويل تحاشي الاستخدام المفرط للمبني المجهول .
- التأكد من صحة ما تحتويه الجملة من أسماء وتواريخ وأرقام .
- عند كتابة الملخص ينبغي أن لا يزيد الملخص عن صفحة واحدة مطبوعة.

ب- الأسلوب اللغوي:

لابد من مراعاة عدة شروط من الناحية اللغوية عند الكتابة منها:

- أن تكون ألفاظ الكتابة بالتقرير فصيحة.
- أن تكون دلالات الألفاظ واضحة وبالأخص المصطلحات العلمية.
- أن يتجنب الكاتب استعمال الجمل الاعتراضية.

- أن تكون عبارات القرير متوسطة الطول .
- التخلص من التعقيد والغموض.
- أن تختص كل فقرة بأسلوب أساسي واضح .
- أن تكون العناوين الرئيسية دقيقة.
- تحقيق الوحدة العضوية بين أجزاء التقرير، أي يكون التقرير مترابطاً ومتسلسلاً.
- تحقيق التعادل النسبي بين أجزاء الفقرات من حيث الحجم والتناول.

2) فن الكتابة والصياغة :

1. كيف تبدأ الكتابة .
2. خصائص يجب مراعاتها في محتوي الرسالة .
3. خطوات عملية الكتابة .
4. وضع الهيكل البنائي للنص .
5. كتابة نص الرسالة .
6. كتابة الملخص .
7. المراجعة والتدقيق .

1- كيف تبدأ:

1. حدد الهدف من الرسالة .
2. حدد متلقي الرسالة .
3. حدد المعلومات والأسلوب اللازم لتحقيق الهدف .
4. أبدا بكتابة بعض الأفكار حول الموضوع، وراجع ما كتبت .
5. استخلص الأفكار الرئيسية، مما كتبت .

6. حاول وضع هذه الأفكار في صورة متسلسلة .

2- يراعي في محتوي العرض:

1. أن يكون مركزاً: أي لا يخرج عن أهداف الرسالة
2. أن يكون مترابطاً: هناك رابطة بين أجزائه المختلفة .
3. أن يكون مرتباً ومنسقاً .
4. أن يكون مدعوماً بالمعلومات الثابتة والحقائق .

3- خطوات كتابة محتوي العرض:

1. ضع الهيكل البنائي للرسالة وراجعه جيداً .
2. اعرض الرسالة على مدقق لغوي، ثم ألقها على أحد الزملاء .
3. جهز مكان ملائماً لا تتعرض فيه لمقاطعات أثناء الكتابة .
4. رتب الوثائق والمعلومات التي تحتاج إليها في الموضوع .
5. أبدا بكتابة المسودة الأولى .
6. أعد الكتابة مرة أخرى، بعد التصحيح .
7. راجع ما كتبت: دقة المعلومات، اللغة، التناسق والترابط .

4- الهيكل البنائي للرسالة:

ان الهيكل البنائي هو وصف عام ومنطقي لمحتوي العرض، يلخص موضوعه، في صورة مرتبة ، تمثل التصميم الذي سيتم فيه صياغة الموضوع، والغرض منه مساعدة ملقي الرسالة في صياغة رسالته، وترتيب أفكاره بصورة منطقية، وإظهار العلاقات بين الأجزاء المختلفة، ووضع حدود دراسة الموضوع بالإضافة إلى مساعدة المتلقي علي تفهم و تقبل ما سيعرض عليه.

خصائص الهيكل البنائي الجيد :

يراعي في الهيكل البنائي ما يلي:

1. التوازي : العناصر المتوازية لها نفس التركيب اللغوي .
2. التناسق : العناصر المتوازية لها نفس نوع الترميز .
3. التدرج الهرمي : التقسيم إلي عناوين رئيسية وفرعية .
4. التقسيم : إذا تم تقسيم أي عنصر فيجب أن يحتوي قسمين على الأقل .

5- كتابة النص:

خصائص النص الجيد :

- **التناسق** : ترابط المقاطع، ترتيب المعلومات، تدرج المعاني نحو الهدف .
- **الإيجاز** : منع التكرار، استخدام أقل عدد من الكلمات، عدم استخدام الحقائق المعروفة بدون هدف، السرد والتفاصيل .
- **التوازي** : العناصر المتوازية لها نفس التركيب اللغوي .
- **الاستنتاج المنطقي** : أن تكون النتائج مبنية على المقدمات بدون مبالغة أو قفز الى النتائج .
- **التأكيد** : من الطبيعي، بالتأكيد، مطلقاً، بدون أدنى شك .
- **الإضافة** : مرة أخرى، وبعد ذلك، بالإضافة إلى، وعلى نفس القدر من الأهمية، وأخيراً، ويتلو ذلك .
- **المقارنة** : بينما، ولكن، ومن ناحية أخرى، وباستثناء، بالمقارنة، وعلى النقيض، وعلى العكس، مع أن، على الرغم .
- **السببية** : بناءاً على، بسبب، حيث أن، حقا، في الواقع .
- طرق الربط والانتقال.

6- كتابة الملخص:

أنواع الملخص:

أ- ملخص وصفي:

1. يصف أجزاء النص .
2. يوضح الهدف منه، الأسلوب المتبع .

ب- ملخص بياني:

3. يبرز المعلومات والنقاط الأساسية .
4. يوضح الهدف منه، الأسلوب المتبع والنتائج والتوصيات .

خطوات كتابة الملخص الفعال :

من اجل كتابة ملخص فعال، يمكن إتباع الخطوات الآتية :

1. ابدأ كتابة مسودة أولى بدون الرجوع الى المادة المكتوبة .
2. راجع المحتوي جيداً، مستهدفاً كتابة الملخص .
3. راجع المسودة لمراعاة التناسق، الترابط، التكامل، تحقيق الهدف وترك الانطباع المطلوب .
4. اكتب النسخة النهائية وراجعها لغوياً .

7- المراجعة والتدقيق:

عناصر عملية التدقيق :

1- مراجعة الجمل: كل جملة تتكون من فعل وفاعل أو مبتدأ وخبر، وعدم التداخل بين أكثر من جملة .

2- النقط والفواصل: كل جملة تنتهي بنقطة أو علامات استفهام أو تعجب، وكل فكرة جزئية تنتهي بفاصلة، وعناصر السلسلة تنتهي بفاصلة، والاختصارات يعقبها نقطة.

3- توافق الفعل مع الفاعل: المفرد والجمع .

4- طول الجملة: يري كثير من الكتاب الا تزيد عن 25 كلمة .

5- الأزمنة، يجب أن يتناسق استخدام الأزمنة في الجملة الواحدة، وفي إجمالي النص .

6- المقاطع: كل مقطع يحتوي علي فكرة أساسية واحدة، ويتم استخدام وسائل الربط الملائمة.

التقارير من أهم أدوات الاتصال والإقناع :

ان الاتصال هو عملية تبادل المعلومات و الأفكار بين أفراد أي مجتمع وبعضهم، سواء أكانت أفكار ذات طبيعة علمية أو عملية أو اجتماعية أو ثقافية، وتنبع من حاجة الفرد الي الكلام والاستماع و التفاعل مع الآخرين. ويقضي الموظف في المتوسط 75٪ من وقت العمل في عمليات اتصال، تزيد كثيرا في الأفراد اللذين يعملون في الاتصال الجماهيري.

وظائف الاتصال توضح دور التقارير :

تؤدي عملية الاتصال الوظائف الآتية:

- نقل الرسالة من طرف الى آخر.
- استقبال البيانات والاحتفاظ بها.
- تحليل البيانات واشتقاق المعلومات منها.
- التأثير في العمليات الفسيولوجية للجسم وتعديلها.
- التأثير في الأشخاص الآخرين و توجيههم.

كتابة التقارير أداة إقناع :

ان الإقناع وفن الكتابة هو عملية تحويل أو تطويع آراء الآخرين نحو رأي مستهدف، ويقوم المرسل أو المتحدث بمهمة الإقناع أما المستهدف أو

المستقبل فهو القائم بعملية الاقتناع، وتحتاج عملية الاقتناع ليس إلى مهارة القائم بالحديث والمسؤول عن الإقناع فقط، ولكن أيضاً إلى وجود بعض الاستعداد لدى المستهدف، أو مساعدته على إيجاد هذا الاستعداد لديه، وتعتبر فن كتابة التقرير وإتقان مهارة الكتابة من وسائل الإقناع الرسمية في الاتصال الإداري بين المستويات التنظيمية في المؤسسة، وكذلك التقارير تكون أحياناً الوسيلة الرئيسية لإقناع القائد أو المدير، نحو اختيار بديل أو اتخاذ قرار معين.

الفصل السابع

فنون تنظيم المؤتمرات والندوات والبروتوكولات

- ❖ دور المؤتمرات والندوات في تحقيق الاهداف المرادة.
- ❖ عوامل نجاح المؤتمرات.
- ❖ اعداد الندوات والمؤتمرات.
- ❖ تخطيط البرنامج.
- ❖ معوقات وحلول تنظيم مؤتمر.
- ❖ تنظيم لجان المؤتمر ومهامها واختصاصها.

فنون تنظيم المؤتمرات والندوات
والبروتوكولات

دور المؤتمرات والندوات في تحقيق الأهداف المرادة :

تعد المؤتمرات والندوات من الأساليب الفعالة في الترويج لقضايا الجمهور، وتوعيتهم وطرح ورقة عمل ومناقشة بعض الأمور وايجاد الحلول لها , حيث تسهم فيما يلي :

1- تزويد المنسقين بفكرة عن الأبعاد التي من أجلها عقد المؤتمر أو الندوة مثل قضايا اقتصادية أو سياسية وما الى ذلك .

2- تدريب المنسقين على الانخراط بصورة فعالة في مجال صنع القرار ودراسة الامور واصدار التشريعات واقامة العلاقات مع وسائل الاعلام .

3- التوصل الى لغة مشتركة بين المنسقين والاتفاق على عمل واحد بافكار واحدة، للحصول على عمل مميز .

4- التقريب بين مختلف وجهات النظر والاراء المتنوعة، وتوفير الفرص للدعم المتبادل والتعلم .

5- خلق الحافز وتعزيز الالتزام بين افراد الفريق الواحد و العاملين عليها .

عوامل نجاح المؤتمرات :

هناك مجموعة من العوامل المهمة التي ينبغي توافرها حتى تنجح أي فعالية في تحقيق أهدافها المحددة لها أثناء التخطيط لعقدها، وتشمل هذه العوامل .

العامل الأول: الإدارة القوية :

يجب أن تتم الادارة عبر جهة واحدة، كان تكون لجنة مختصة بإدارة الفعالية، ويكون على راسها شخص حازم لديه من الخبرة في تخصصه ما يؤهله لإدارة الفعالية وضمان نجاحها عبر الإمساك بجميع خيوطها. وينبغي أن يكون هذا الشخص مقبولاً لدى جميع الأطراف لما يتحلّى به من حكمة ومنطقية واعتدال فضلاً عن الاحترام والمحبة، وعلى هذا القائد أن يقود بشكل متوازن حتى ينجح في أداء مهمته.

وإذا توفرت هذه العناصر، يمكن أن نضمن تسييّر الفعالية بطريقة مقبولة ومنظّمة، كما أن عدم الالتفات إلى هذه النقطة يمكن أن يؤدي إلى أن تسير الاجتماعات دون هدف أو تنعطف عن الهدف الذي رسم لها، هذا على أحسن الفروض، والفرض الأسوأ لها أن تتحول الفعالية إلى حالة من الفوضى بسبب تضارب الآراء والرؤى مما يقود إلى انعكاسات سلبية.

وعلى الإدارة سواء تجسدت في لجنة أو شخص مدير، أن توفّر في نفسها المؤهلات الكافية للسيطرة والتوجيه، فإنها إذا لم تتفهّم ما يجب عليها فعله من فعل أو رد فعل، فإنها ستفقد القدرة على التأثير في الاجتماع بالشكل المطلوب.

وهناك بعض الاقتراحات للوصول إلى إدارة موجهة وقوية:

1- الالتزام بجدول أعمال للمؤتمر أو الندوة (الفعالية): محدّد المراحل وموضوعات البحث، مع تحديد الزمن الكافي لها بعد الاتفاق عليه من قبل الأطراف المشاركة ثم توجيه وقائع الاجتماع وفق هذا

الجدول المرسوم، وبهذا نكون قد أغلقنا باب الامتعاض من قبل المشاركين، حتى لا يعتبروا الاجتماع مضيعة للوقت وللجهود.

2- تشجيع المشاركين في الاجتماع على الإدلاء بآرائهم : وطرح أفكارهم ومناقشاتهم والتركيز على الاهتمام في كل حديث أو رأي يطرحه طرف مشترك من حيث الانتباه والزمان والتوضيح والشرح والتعليق، حتى يتاح للجميع الفرص المتوازنة والكافية للتعبير عن آرائهم حتى لا يخرجوا من الاجتماع، وهم يشعرون بالانعزال أو الغربة عن الأجواء.

3- ضبط الوقت ومطابقته مع المناقشات والآراء المطروحة في الاجتماع: حتى يتوفّر الوقت الكافي للاستماع إلى مختلف الآراء وحتى يتوازن أيضاً الوقت مع الأفكار المطروحة، لكي لا يطول الحديث عن نقطة غير ذات أهمية ويقصر في النقاط المهمة، وأيضاً حتى ينتهي الاجتماع وقد فرغ من مناقشة كل النقاط المحددة على الجدول بلا تأجيل أو حذف أو تغيير.

4- تدوين وقائع الاجتماع وتوثيقها: خصوصاً تدوين ما تمّ الاتفاق عليه من قرارات والنقاط التي كانت مثار جدل بين الأطراف وتسجيل رأي كل طرف وتثبيت مناقشته، فالتسجيل يضمن فوائد عديدة منها، أنه يلغي احتمالات سوء التفاهم أو الأعذار في الاجتماعات القادمة، ويجعل تغيير المواقف والآراء والالتزامات عملية واضحة ومعروفة، فضلاً عن تكريس الأفكار وحفظ التجارب بحيث تكون مرجعاً يستفاد منه في الاجتماعات القادمة.

5- إنهاء الاجتماع بخلاصة ملائمة : أي جامعة لكل ما طرح في الاجتماع من رؤى ومناقشات، ومانعة من دخول الآراء والأفكار التي لا ترتبط بموضوعات الاجتماع، وتسجيلها في بيان واضح ودقيق مع تحديد المهام والأشخاص الذين عينوا لإنجازها، على أن يوزّع هذا البيان على الجميع كوسيلة إلزام ومذكرة عمل، وهذا البيان يحال إلى لجنة المتابعة فيما بعد الاجتماع لمواصلة مهمتها بالشكل الأفضل.

6- التوجيه والسيطرة على الاجتماع لضمان فرص التعبير عن الرأي للجميع: حتى لا يخرج البعض بانطباعات سلبية ويتصوّر أن الاجتماع كان ضياعاً للوقت وخسائره أكثر من منافعه.

العامل الثاني: التحضير المسبق:

يجب بذل جهد حثيث من أجل التحضير للمؤتمر وتنظيم جدول أعمال يرضي جميع الأطراف المساهمة، وهذا أمر يرتبط بلجنة التحضير أكثر من غيرها، فإن أي فعالية تقام بناء على تحضير مسبق وتنظيم كاف يطّلع عليه المشاركون قبل انعقادها، من الصعب توقع فشلها، وذلك للآتي:

1- المشاركون في الفعالية ليسوا قادرين على تحضير أنفسهم في وقت الاجتماع أو قبله بقليل في الغالب، وبناء عليه لن تكون المعلومات المطلوبة والأفكار المراد بحثها في الاجتماع متوافرة لديهم بالقدرة والمستوى الكافيين، وهذا من شأنه أن يخلّ بوقائع الاجتماع وموضوعيته، وبالتالي نتائجه.

2- عدم وضع جدول زمني لوقائع الاجتماع متطابق مع جدول الأعمال يعني أن الاجتماع ينتهي لأسباب عديدة منها تعب

المشاركين، ومنها شعورهم بالملل، أو تـركهم للاجتمـاع لانشـغالات أخرى يجدونها أولى وأهم مـن المشـاركة في الاجتمـاع، ومنهـا توقـع الفشل وهذا كاف لدفعهم إلى ترك الاجتماع أو عدم التفاعل معه.

3- عدم التحضير المسبق، قد ينتهي أيضـاً إلى جـرّ الاجتماعـات إلى أمور لم يحسب لها حسابها، وبالتالي ستؤول النتيجة إلى شعور البعض بالخسارة، وإن كان مثل هذا الاجتماع قد يحقق فائدة لبعض الأطراف التي تعرف كيف تغتنم الفرص وتستثمر الأوقات.

العامل الثالث: التفاعل مع المؤتمر:

لعلّ من المساهمات الفعالـة في إنجـاح المـؤتمرات والنـدوات وكسـب نتائج مثمرة منها هو العمل على أن يحضـر الأشـخاص المعنيـون الاجتمـاع، وبمستوى جيد مـن الاسـتعداد الـذهني والراحـة الجسـدية، فالحالـة النفسـية والجسدية تشكل ركيزة أساسية لإعطاء الاجتماع صبغة إيجابية تنعكس علـى الأجواء.

كما أن الموقف النفسي من المؤتمر يؤدّي دوراً كبيراً في تحديـد مركزيـة الاجتماع وأهميته وبالتالي نتائجه، لذلك ينبغي على اللجان المديرة للاجتماع أن تلحظ الحالات النفسية للأطراف المدعوة ورعايتها رعاية جيدة، إضافة إلى العمل على توفير أكبر قدر ممكن من الراحة، ممـا يـنعكس إيجابـاً علـى نجـاح الاجتماع.

وهناك بعض المواقف السـلبية الـتي ينبغـي علـى منظمـي الاجتمـاع ملاحظتها جيداً، والعمل على تلافيها وتشمل:

1- عدم سعي المشاركين للحضور بأنفسهم وإرسال بدلاء عنهم لحضور جلسات الاجتماع .

2- عدم التحضير للمؤتمر، كما ينبغي أو عدم إحضار المذكرات أو المهمات المطلوبة.

3- إشغال المشارك لنفسه ببعض الأعمال التي من شأنها أن تعيق عمل المؤتمر، مثل التحدث بواسطة الهاتف الجوال أو مطالعة صحيفة أو كتابة رسالة أو التحدث مع بعض الزملاء، وأحياناً يجد البعض من وقائع الاجتماع، ومناقشاته مجالاً مناسباً للسخرية والضحك أو صرف الحديث الموضوعي المركز إلى أمور جانبية لا تمس صلب الموضوع أو ترتبط في أمور لا ربط لها في حديث الاجتماع.

4- الوصول متأخراً إلى المؤتمر أو البقاء لفترة فيه ثم الخروج منه، قد يكشف أن الاجتماع لم يكن موضع اهتمام كامل والنتيجة أنه سيكون أقل نفعاً وفائدة.

العامل الرابع: دور المكان:

ان للمكان دوره أيضاً فبعض الأشخاص قد يشعر بصعوبة كبيرة في الاستمرار في المؤتمر أو المساهمة الفاعلة فيه إذا لم يكن مكان الاجتماع مريحاً وجيداً، فالمكان ينعكس كثيراً على نفوس المقيمين فيه إيجاباً وسلباً خصوصاً وأن بعض الأشخاص قد تكون لهم حساسية روحية أو عاطفية شديدة، كما أن البعض منهم قد ترهقه الأعمال والمسؤوليات بما لا يجد لنفسه فرصة للراحة، فإذا شارك في اجتماعات مكثّفة ومركّزة فإن ذلك سيرهقه فكرياً وجسدياً، الأمر الذي يعطّل مساهماته الفعالة، وإن كان مقتنعاً بضرورة

الاجتماع وأهميته، لذلك فعلى اللجان المعدة للمؤتمر أن تعد أماكن صالحة ومريحة للاجتماعات الطويلة والمكثفة، حتى تضمن اهتماماً أكبر من المشاركين بموضوعات الاجتماع.

اعداد الندوات والمؤتمرات :

- يجب تحديد ما نود تحقيقه من عقد المؤتمر او الندوة اذ يعتمد تصميم المؤتمر او الندوة على ما نرغب في تحقيقه، فعلى سبيل المثال , تختلف الندوة او المؤتمر المعقود لتزويد المشاركين بمعلومات جديدة عن قضية ما، عن الندوة او المؤتمر الذي يعقد بهدف اعطاء المشاركين فرصة للتفاعل وتبادل المعلومات والافكار عن موضوع ما .
- تحديد المشاركين في المؤتمر أو الندوة، ويشترط لنجاح هذه الانشطة ان تكون لدى المشاركين خبرة متشابهة في مجال واحد واهتمام مشترك في موضوع واحد.
- توفير الوقت والطاقة للأعداد للمؤتمر او الندوة لكي تأتي بالثمار المرجوة منها , ويتطلب ذلك ان يعرف المنظمون مقدماً رغبات واحتياجات المشاركين والجديد الذين يرغبون في معرفته , فعلى سبيل المثال , اذا كان المؤتمر او الندوة يتناول قضايا اقتصاديه، فيجب ان ينتقي القائمون به الفئة او الفئات التي يمكن ان تستفيد بالفعل من حضور هذا النشاط.
- ارسال استمارة رأي الى المشاركين قبل عقد النشاط او الاتصال هاتفياً بهم , وسؤالهم عن المعلومات التي يودون معرفتها او الموضوعات التي يرغبون في مناقشتها.

- تخطيط انشطة وفعاليات المؤتمر او الندوة, بعد تحديد مستوى المشاركين، وللمساعده في عملية التخطيط يجب الرد على الاسئلة الآتية:

- هل سيتم تقديم بحوث ومناقشتها؟
- هل ستكون هناك فرص عمليه للتعلم المتبادل؟
- من الذي سيتولى إداردة المناقشات الجماعيه؟
- هل سيتألف المؤتمر او الندوة اساسا من محاضرات و متحدثين؟
- هل ستكون هناك مناقشات جماعيه؟
- هل ستستخدم وسائل سمعيه بصرية؟
- من هم المشاركون والقادة في المؤتمر او الندوة؟
- من سيشارك في جلسات المناقشات من داخل النشاط او خارجه؟
- هل سيكون هناك توازن في الحضور من حيث الجنس والسن والموقع الجغرافي ... الخ.

تخطيط البرنامج :

- ما هو ترتيب المتحدثين في المؤتمر او الندوة؟
- ما هي الموضوعات التي سيناقشها كل منهم؟
- هل سيكون هناك متحدث أساسي؟
- هل سيكون هناك حفل استقبال او مناسبة غير رسميه يحضرها كل او بعض المشاركين؟
- ما هي المواد المكتوبه او المطبوعات التي ترغب في توزيعها على المشاركين؟

- هل سيدفع المشاركون رسماً مالياً للحضور؟ وما هو مقدر هذا الرسم؟

قد تتمكن من تغطية نفقات المؤتمر عن طريق الحصول على رسوم مالية من المشاركين، لحضور المؤتمر او مقابل الحصول على المواد المختلفة المتاحة خلال المؤتمر .

تنفيذ البرنامج :

بعد تخطيط المؤتمر او الندوة, يجب تنفيذ ما يلي :

- ترتيب المبيت للضيوف اذا تطلب الامر ذلك .
- وضع جدول زمني بالمواعيد المقررة و آخر مهلة لها, وينطبق ذلك على ارسال خطابات الدعوة لحضور المؤتمر, وحجز مكان عقد المؤتمر أو الندوة...الخ، ويجب التأكد من أن تعطي لنفسك مهلة كافية للتخطيط, واعداد المطبوعات والاتصال بالمتحدثين والحصول على التصاريح والموافقات اللازمة لعقد اللقاء, مثل الموافقات الأمنية والادارية...الخ.
- الاتصال بالمتحدثين، ومن يكلف بادارة المناقشات، ودعوتهم بصورة رسمية للحضور بوقت كافي .
- ضمان جودة تجهيز المكان الذي تخطط لعقد المؤتمر او الندوة فيه مثل (إعداد القائمة والماكولات والمشروبات نظم الصوت والاضاءة قوائم التسجيل واسماء المشاركين.....الخ) ويراعى عند اختيار المكان سهولة وصول المشاركين اليه .
- اعداد قوائم بريدية للأشخاص الذين تنوي دعوتهم للمشاركة (اعضاء فاعلون في مجال الدورة او المؤتمر).

- دعوة الصحفيين والاعلاميين والتأكيد على حضورهم من خلال اتصال تليفوني.

- ارسال الدعوات والمنشورات او خطابات المعلومات الاخرى بشأن المؤتمر، ويجب ان تتضمن الخطابات بطاقة رد تتضمن خانة لاسم المشارك وعنوانه, بحيث يعيدها اليك مرة اخرى مع الرسم المالي (اذا كان هناك رسم اشتراك لحضور المؤتمر او الندوة)، وبهذه الطريقة يمكن تحديد من سيحضر المؤتمر او الندوة، ومن سدد رسوم الاشتراك عند بداية المؤتمر او الندوة .

- طلب الوسائل السمعية والبصرية والمرطبات والمشروبات اللازمة... الخ.

تقييم البرنامج :

يجب ان تتذكر ان تطلب من المشاركين اعطاء تقييمهم للندوة او المؤتمر لدى نهايته، ويجب توزيع استمارات التقييم لدى نهاية كل ندوة او مؤتمر لمعرفة آراء المشاركين والحضور فيما يلي :

- اسلوب العرض .
- المشرفون .
- مستوى التعاون والمشاركة .
- اطلب من المشاركين التقدم بمقترحاتهم، واستخدمها المعلومات عند التخطيط لندوة او مؤتمر آخر.
- يجب ان تتضمن استمارة التقييم اسئلة محددة لأنه في العادة يستمتع المشاركون بالمؤتمرات والندوات الى حد كبير باعتبارها تغيير عن

روتين العمل اليومي، وهكذا فانك اذا وجهت السؤال التالي، ما فائدة الندوة او المؤتمر بالنسبة لك:

انها مفيدة للغاية مفيدة غير مفيدة، فان معظم المشاركون سيجيبون بانها كانت مفيدة للغاية حتى اذا لم يتعلموا منها كثيراً، ولكن سوف تحصل على تقييم افضل اذا جهت اسئلة محددة بدرجة اكبر .

مثال :

في هذا المؤتمر او الندوة هل حصلت على ما يلي :

- (ضع علامة امام الاختيار الذي يعبر عن رأيك).
- (تاكيد لمعلوماتك) (القليل من المعلومات الجديدة) (معلومات جديدة لها قيمتها).
- هل حصلت على كل ما تريد معرفته ؟ (نعم) (لا) (لماذا \ لما لا) ؟.
- هل هناك شيء ترى انه لم يكن ضرورياً ؟ (اذكر)
- نرجو كتابة تعليقك المحدد على اسلوب العرض الذي اتبعه المشرف في هذه الندوة او المؤتمر ؟
- ما الاسلوب الذي يمكن اتباعه من اجل تحسين هذه الندوة او الجلسة ؟

معوقات وحلول تنظيم مؤتمر:

ان تنظيم مؤتمر او ندوة في أي مجال من المجالات قد يصادفه صعوبات وعقبات، بعضها عام أي انه يواجه أي نشاط من هذا النوع ايا كانت اهدافه وغاياته:

1- **الصعوبات العامة** : تتلخص هذه الصعوبات في عدم توفر التمويل اللازم لعقد النشاط، عدم وجود مشاركين قادرين على التفاعل وتبادل الخبرات واكتساب المهارات, نقص الكادر البشري القادر على القيام بمثل هذه الانشطة, وكذلك وجود طابع تنظيمي مثل عدم وجود مكان ملائم لعقد المؤتمر او الندوة والبعد المكاني للمشاركين لمقر انعقاد النشاط وغياب التنسيق, عدم القدرة على الحصول على التصاريح المطلوبة لعقد النشاط .

2- **الصعوبات الخاصة** : هي جملة الصعوبات التي تنبع في الاساس من التحديات التي تواجه عقد ندوات او مؤتمرات:

أ- **صعوبة الموضوع** : في بعض الحالات قد لا يستقبل المجتمع المحلي بارتياح بعض الموضوعات ذات الصلة بقضية ما، إما لأنها لا تتفق بصورة او باخرى مع العادات والتقاليد السائدة أو نظرا لأنها لا تتصل بصورة مباشرة بمفردات الحياة اليومية للمواطنين العاديين، ويكمن الحل في ايجاد الكادر البشري الملم بابعاد موضوع النشاط، وتجنب كل ما يضعف هذا النشاط .

ب – **ضعف القدرت التنظيمية** : يقصد بذلك ان لا تتوفر لدى العاملين على عقد هذا النشاط القدرة على اقامة نشاط في هذا المجال،

وهو المجال المقترح نظرا لأن بعض النشاطات تحتاج الى الخبراء في هذا المجال .

ج – **تبسيط المفاهيم** : يقصد بذلك جعل مفهوم عنوان الندوة في متناول ايدي الاشخاص العاديين أي ليس لهم خبرة في هذا النشاط .

الاسس التي نعتمد عليها في اعداد المؤتمرات والندوات

1- تحديد الغرض من عقد المؤتمر او الندوة .

2- الاعداد لعقد المؤتمر : يشمل الاعداد عدة خطوات (اعداد المكان المناسب والحصول على الموافقات والتصاريح من الجهات المسؤولة).

3- توجيه الدعوة للاشخاص المهتمين قبل عقد المؤتمر او الندوة بوقت كافي .

4- تنظيم جلسات المؤتمر او الندوة من حيث اعداد الجلسات وتسمية المتحدثين والاتصال بهم ...الخ .

5- تجهيز المطبوعات (كتب – نشرات – بيانات صحفية) التي سيجري توزيعها اثناء المؤتمر او الندوة.

6- ارسال البيان الختامي للقاء كل من شارك في فعالاته مصحوباً بخطاب.

7- تقييم المؤتمر وتحديد نقاط القوة والضعف، للاستفادة منها في المستقبل عند تخطيط وتنفيذ لقاءات مماثلة.

تنظيم لجان المؤتمر ومهامها واختصاصاتها :

يقوم بالإعداد للمؤتمر سبعة لجان على النحو التالي:

1) اللجنة الفنية:

هي مسؤولة عن الآتي:

1- التخطيط والإعداد لقيام المؤتمر.

2- تقديم مقترح بجدول فعاليات المؤتمر.

3- إعداد البرمجة الزمنية لكل أعمال المؤتمر بدءاً من الورش المتخصصة والسمنارات والاوراق المطروحة للنقاش.

4- الإشراف على المؤتمرات الخاصة لمناقشة قضايا التعليم بالجامعات والمعاهد العليا.

5- تحديد المواقع الخاصة بورش العمل والسمنارات.

6- المتابعة الفنية لأعمال اللجان.

7- إعداد التقرير الختامي لأعمال المؤتمر.

8- أي مهام أخرى توكل اليها من اللجنة العليا.

موجهات اللجنة الفنية :

1- **يرتكز العمل على الحوار** بمشاركة فعالة وواسعة من خلال ورش العمل والسمنارات والمؤتمرات المصغرة.

2- يتم قيام ثلاث ورش لمناقشة الآتي:

أ- التنسيق بين التعليم العام والعالي باعتماد المنهج التكاملي.

ب-المعايير والأسس الخاصة لقيام الجامعات والكليات

ج- دور المجتمع المدني في النهوض بالتعليم.

3- يتم عقد ثلاث سمنارات لمناقشة الآتي:

أ- دور البحث العلمي في تطوير التعليم.

ب- الموازنة بين جودة التعليم وزيادة فرص الالتحاق به.

ج- دراسات نقدية حول ما تم في مجال التعليم في السابق والرؤى المستقبلية.

4- عقد ثلاث جلسات عامة لمناقشة الآتي:

أ- التخطيط للعملية التعليمية.

ب- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات نحو التعليم.

ج- كيفية تمكين الخريجين من توظيف قدراتهم لكسب العيش عن طريق التوظيف الذاتي.

5- تقوم كل ولاية بعقد مؤتمرات ولائية مصغرة، لمناقشة قضايا التعليم والخروج بتوصياتها.

6- يتم عقد مؤتمرات قطاعية للخروج برؤيا موحدة.

7- عقد مؤتمرات متخصصة لمناقشة قضايا:

أ- التعليم الأهلي.

ب- التعليم التقني والفني.

ج- التعليم الأكاديمي.

د- مناهج التعليم.

8- يتم عقد جلسة موحدة لمناقشة خلاصة ما توصلت اليه الورش والسمنارات والمؤتمرات القطاعية والمؤتمرات المتخصصة للخروج بالتوصيات النهائية للمؤتمر.

2) اللجنة المالية:

هي مسؤولة عن الآتي:

1- إعداد الموازنة المطلوبة لتسيير أعمال المؤتمر.

2- استقطاب الدعم والتمويل اللازم.

3- السعي لايجاد الرعاية والشركات للمؤتمر.

4- السعي لاشراك منظمات المجتمع المدني في تمويل المؤتمر.

5- الصرف على بنود ميزانية المؤتمر.

6- القيام بمهام الرقابة والمراجعة المالية.

7- أي مهام أخرى توكل اليها.

3) لجنة الإعلام:

هي مسؤولة عن الآتي:

1- إدارة الحملة الإعلامية للترويج للمؤتمر.

2- عقد منتديات للحوار ومناقشة قضايا التعليم.

3- إعداد برامج إذاعية وتلفزيونية لطرح قضايا التعليم.

4- تسخير القنوات التلفزيونية المحلية والأجنبية للترويح للمؤتمر.

5- فتح موقع الكتروني للتواصل مع المؤتمر.

6- تغطية أنشطة المؤتمر إعلامياً داخلياً وخارجياً.

7- ترتيب وتنظيم اللقاءات الإعلامية.

8- توثيق أعمال المؤتمر.

9- أي مهام أخرى توكيل اليها.

4) لجنة المراسم والخدمات:

هي مسؤولة عن الآتي:

1- توفير كافة خدمات اللجان.

2- استقبال ووداع الوفود.

3- ترتيب السكن والإعاشة والنقل لاعضاء المؤتمر.

4- تنظيم وترتيب دخول وإجلاس الأعضاء في قاعات الاجتماعات.

5- تقديم الضيافة أثناء انعقاد جلسات المؤتمر.

6- أي مهام أخرى توكل اليها.

5) لجنة الأوراق العلمي:

هي مسؤولة عن الآتي:

1- الوقوف على إعداد الأوراق العلمية للمؤتمر، بحيث تتناول المحاور التالية:

أ- التخطيط للعملية التعليمية.

ب- المعايير والأسس الخاصة بقيام الجامعات والكليات.

ج- دور البحث العلمي في تطوير التعليم.

د- دراسات نقدية حول ما تم في مجال التعليم في السابق والرؤى المستقبلية.

هـ- الموازنة بين جودة التعليم، وزيادة فرص الالتحاق به.

و- كيفية تمكين الخريجين من توظيف قدراتهم لكسب العيش عن طريق التوظيف الذاتي.

ل- كيفية التنسيق بين التعليم العام والعالي باعتماد المنهج التكاملي.

ز- دور المجتمع المدني في النهوض بالتعليم.

ي- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات نحو التعليم.

2- طباعة وتجهيز وتوزيع الأوراق.

3- تدوين محاضر الاجتماعات.

4- إعداد وصياغة التوصيات.

5- **أي مهام أخرى توكل اليها.**

6) لجنة الأنشطة المصاحبة:

هي مسؤولة عن الآتي:

1- وضع البرنامج المصاحب لفعاليات المؤتمر.

2- ترتيب الأنشطة المصاحبة من زيارات وندوات ومحاضرات ولقائات وغيرها مع الجهات المعنية بالتنسيق مع الإعلام.

3- التنسيق مع لجنة الخدمات والمراسم لترحيل المشاركين في الأنشطة المصاحبة.

4- أي مهام أخرى توكل اليها.

دور السكرتير في تنظيم وادارة الاجتماعات واعداد المحضر :

قدرات ومهارات السكرتير اللازمة لتنظيم الاجتماعات:

1- حسن الإصغاء، لتدوين المداولات التي تتم في الاجتماعات.

2- المعرفة التامة بالاجتماعات وجوانبها الشكلية ومتطلباتها المختلفة.

3- الفهم الدقيق لسلطة عقد الاجتماعات.

4- القدرة على التنسيق الفعال بين المعنيين لحضور الاجتماع.

5- إتقان التحدث بلغة أجنبية أو أكثر.

6- القدرة على استخدام بعض التجهيزات المكتبية التي تساعد في تنظيم الاجتماعات.

7- القدرة على التعامل مع المدعوين بمختلف مستوياتهم الإدارية.

ادوار السكرتارية في تنظيم وادارة الاجتماعات واعداد المحضر

1) قبل الاجتماع:

فلا بد للداعي اليها من تحديد الاهداف بشكل واضح واتخاذ قرار بشأن الاشخاص الذين يدعون الى الاجتماع وتاريخ الاجتماع ومكانه وزمانه، واعداد جدول الأعمال، وما يستلزمه الاجتماع من

وثائق وأوراق عمل، ولا بد من اخطار المشاركين في الاجتماع قبل موعده بوقت كاف، وكذلك اتخاذ الترتيبات الادارية، بما في ذلك تهيئة أسباب الراحة، وتقديم الطعام والمشروبات وتأمين خدمات السكرتارية اللازمة أثناء الاجتماع.

المدير والسكرتير:

لكل من مدير الاجتماع والسكرتير مهام مستقلة اثناء الاجتماع، وسواء كان المدير او السكرتير هو الذي يتولى التحضير للاجتماع او قاما بذلك معاً، فهناك الكثير مما ينبغي اخذه في الاعتبار حتى يكون النجاح مضموناً.

لوازم الاجتماعات:

نعني بها الوسائل المادية المرتبطة بالاجتماع كالغرفة والأثاث والاجهزة، وهذه الأشياء يمكنها ان تفعل الكثير للتأثير في نجاح او فشل الاجتماع.

اجتماعات المكاتب:

إن أسوأ الأماكن التي يمكن اختيارها لعقد الاجتماع هو مكتب المسؤول، فاذا لم يكن لدى المسؤول ترتيبات لتحويل المكالمات الهاتفية فان الازعاج مؤكد تقريباً، كما ان مكتب المسؤول يعطي آحساسا بالسلطة يحد من سلاسة النقاش، ولا سيما اذا كان المسؤول جالساً خلف مكتبه وهذا يمكن الحد منه في حالة استخدام طاولة اجتماعات مستقلة مجهزة بشكل متكامل.

لوحات الأسماء:

تجهيز لوحات اسماء المشاركين في الاجتماعات الصغيرة إذا لم يكن الجميع يعرفون بعضهم البعض جيداً، وتشم الوسائل المساعدة في إن الاجتماعات الصغيرة والمتوسطة، يجب ان تستخدم فيها وسائل معدات

وأدوات جيدة وبسيطة وأقل ثمناً فالشركات المتخصصة ترغب بيع وسائل أكثر تعقيداً، وأعلى تكلفة، وهذه تتلف اثناء نقلها ولا تتلاءم مع غرف معينة، واستخدامها عادة ما يجذب الانتباه ويشتت افكار المشاركين عن الهدف المراد تحقيقه، كما أن الوسائل البسيطة يمكن ان تفسد اجتماعاً من الاجتماعات اذا أسيء استخدامها، مما يتطلب تدريب شخص او أكثر على هذه الوسائل وكيفية تشغيلها.

كيف تعمل الاجتماعات:

على رئيس الاجتماع ان يكون لديه تصور واضح ومعرفة بكافة اعضاء الاجتماع والاستفادة من جوانب القوة وتجنب نقاط الضعف فيهم.

2) في الاجتماع:

يمثل سكرتير الاجتماع اهم دور في اي اجتماع بعد رئيس الاجتماع من حيث اتخاذ كافة الترتيبات الادارية بشكل مناسب، ومن سيرها بسلاسة قبل الاجتماع وأثناءه وبعده، كما ينبغي له تدوين ملاحظات دقيقة عن الفعاليات، ثم بعد ذلك كتابة محضر أو ملاحظات لتكون سجلا دائما ورسمياً ومعرفة الإجراءات التي تسري على الاجتماع والتعريف بها عند الضرورة ومساعدة رئيس الاجتماع طوال وقت الاجتماع والاحتفاظ بكافة الوثائق ذات العلاقة بالاجتماع والمعرفة التامة بها وتوزيعها وتوفيرها عند الضرورة، وعلى السكرتير عدم التدخل في ادارة النقاش واذا حاول ذلك، فهناك احتمال كبير ان يؤدي ذلك إلى فشل الاجتماع، ولابد أن تتوافر في السكرتير مهارات وصفات منها.

- ائتمانه على الاسرار.
- القدرة على ايصال المعلومة الى الاطراف الاخرى.

- القدرة على الاقناع.
- ذو مهارة اتصالية جيدة وأسلوب لبق.
- قوي الذاكرة حتى يستطيع تذكر ما دار في الاجتماع من نقاط.
- ذكي حتى يمكنه فهم ما يحدث.
- حسن التعبير حتى يمكنه التعبير عن نفسه بشكل جيد في السجلات التي يدونها.
- حريص ومنظم حتى يتمكن من الاحتفاظ بالوثائق والمحاضر بشكل مأمون.
- متعاون حتى يكون لديه الاستعداد لمعاونة الآخرين بما فيهم رئيس الاجتماع.
- طموح بشكل غير مغال.

مهام السكرتارية :

1- قبل الاجتماع: تقع ترتيبات التحضير للاجتماع على عاتق السكرتير.

2- اثناء الاجتماع: تقع ترتيبات سير الاجتماع على السكرتير.

ومن مهام السكرتير اثناء الاجتماع وتشمل ما يلي:

1- الإدارة وتأمين التجهيزات والخدمات.

2- دعم رئيس الاجتماع .

3- تسجيل الفعاليات.

4- التجهيز لموضوع الاجتماع ووثائقه.

5- قبل بدء الاجتماع ينبغي للسكرتير اعداد ما يلي ووضعه في حقيبته.

6- محاضر الاجتماعات والمذكرات السابقة «والافضل لمدة 12 شهرا» حسب الاجتماعات ونوعها.

7- نسخ إضافية من جدول الاعمال والتقارير وأي أوراق معززة اخرى.

8- الملفات والمراسلات ذات العلاقة بالاجتماع.

9- أوراق، مذكرات، وأقلام، ودباسة، ودبابيس للورق الخ.

10- اشارات أو بطاقات الأماكن في حالة استخدامها.

11- اقلام كتابة على لوحات العروض أو لوحات خاصة بالعروض أو أي مواد بصرية مساعدة أخرى قد تكون هناك حاجة إليها.

وأياً كانت الترتيبات المسبقة ينبغي للسكرتير الوصول قبل الاجتماع بوقت كاف للتأكد مما يلي:

1- ترتيب الغرفة وتنظيمها حسب التعليمات.

2- ملاءمة مستويات التكييف والتهوية والصوت فيها.

3- وجود قدر كاف من الأثاث والمعدات والاجهزة المساعدة لانجاح الاجتماع.

4- وجود الاجهزة في المكان الصحيح وتشغيلها تجريبياً.

5- وجود اوراق للكتابة واقلام وماء واكواب ... الخ.

6- توافر البطاقات الدالة على أماكن الجلوس بالشكل المقرر لها.

7- اتخاذ ترتيبات استقبال المشاركين في الاجتماع، بما في ذلك اشعار في الجهة مكان الاجتماع او موظفي الاستقبال، وتوفير اماكن وقوف السيارات ووضع اللافتات وترتيب مكان لتعليق الملبوسات، اذا كان الاجتماع رسمياً.

8- وضوح وكفاءة ترتيبات تلقي الرسائل الواردة للمجتمعين او اي منهم واستقبالها.

9- تحديد اوقات لتقديم المرطبات، وتبليغ المسؤولين عنها للالتزام بذلك.

10- وضوح كيفية الحصول على عون خارجي وامكان الاتصال بالشخص الذي سيقدم هذا العون (سكرتير الرئيس مدير العلاقات العامة، رئيس المضيفين، مدير الحفلات والمآدب... الخ).

11- معرفة السكرتير نفسه لاقرب دورة مياه وهاتف.

معرفة الأسماء:

ان اول مشكلة تواجه السكرتير هي معرفة جميع الحضور، فإن لم يكن يعرف اسماءهم فعليه استخدام اساليب مثل:

- اعداد بطاقات للاماكن ووضعها على طاولة بالقرب من الباب، ثم يطلب من المشاركين اخذها ووضعها لدى دخولهم.
- وضع بطاقات خالية واقلام للكتابة والطلب من المشاركين تعبئتها قبل بدء الاجتماع، ووضعها امامهم او اعادتها اليه.
- توزيع ورقة او دفتر حضور على المشاركين للتوقيع فيه.
- ان يطلب من جميع المشاركين ذكر اسمائهم لدى تحدثهم لاول مرة وتسجيل هذه الاسماء عند الضرورة على مخطط تحديد مكان الجلوس.
- ان يسند رئيس الاجتماع الى اي شخص آخر ذي دراية إعداد مخطط الجلوس مع الاسماء حتى يستخدمه السكرتير.

مكان جلوس السكرتير:

يفضل ان يكون بجانب رئيس الاجتماع وعلى يمينه اذا كان الرئيس يكتب باليمنى، حيث يستدير بشكل طبيعي ومتكرر الى السكرتير.

تدوين الاسماء والكتابة:

يجب على السكرتير تدوين اسم المتحدث الذي طرح الموضوع وان تكون لديه قدرة لاستدراك وتجميع الافكار، وتفيد الممارسة باكتساب حس داخلي سليم لمعرفة حالات الاطالة والحشو، وان رأى السكرتير انه قد فاته شيء مهم او لم يفهم شيئاً، ينبغي الا يتردد في طلب تكراره ولكن يفضل الا يحدث ذلك في احيان كثيرة، ويجب ان تسجل الحقائق والارقام واذا كان هناك شك حولها فيسمح للسكرتير بالمقاطعة.

الأوراق:

في حالة استخدام اوراق او نشرات او وسائل بصرية مساعدة لم يتم توزيعها مسبقاً، ينبغي على السكرتير التأكد من الحصول على نسخة منها والسكرتير الماهر يمكنه في بعض الاحيان الحصول على مذكرات المتحدثين او على اجزاء منها للمساعدة في اعداد السجل.

ترتيبات الجلوس:

على رئيس الاجتماع ان يقرر ان كان المشاركون سيسمح لهم بالجلوس في الاماكن التي يختارونها ام انه يفضل ترتيباً آخر، وقد يرغب في وضع الوافدين الجدد في دائرة الضوء، وكلما جلس المشارك قريباً منه كلما كان اكثر اهمية.

ابدأ في الوقت المحدد:

ان اول قرار يتخذه رئيس الاجتماع هو توقيت الاجتماع، وبعض مديري الاجتماعات يحرصون على ان يبدأ الاجتماع في وقته حتى لو تأخر البعض عن الحضور.

التحكم في المناقشة:

ان درجة وطريقة التحكم التي يمارسها رئيس الاجتماع تختلف باختلاف اهداف الاجتماع والبنود المدرجة على جدول الاعمال، وطبيعة المجموعة على كل اياً كان الاجتماع لابد من ممارسة التحكم في وقته.

كلمة البداية:

ان الكلمة التي يبدأ بها رئيس الاجتماع ستطبع اثرها على كل ما يأتي بعد ذلك وعلى رئيس الاجتماع تهيئة المسرح للاحداث سواء بالنسبة للاجتماع ككل ام لكل بند على حده كما ان المقدمة يجب ان تكون واضحة ومختصرة وان تشير الى المسائل الرئيسية والى ما يراد تحقيقه من النقاش.

وعلى رئيس الاجتماع عدم التعبير عن آراء وانما عليه اثاره اسئلة فيها دعوة للمشاركة او دعوة مشارك لافتتاح المناقشة، وعلى رئيس الاجتماع عدم مناقشة شخص واحد فقط مهما كان لبقاً في الحديث واعطاء الفرصة للجميع للمناقشة وعدم السماح لأي عضو بالخروج عن صلب الحديث المطروح، كما ان المناقشة تنقسم الى اربع مراحل:

1- **المقدمة:** هي الفترة التي يتم خلالها جذب وتركيز انتباه المجموعة.

2- **التحديد:**أي تحديد الأفكار أو المواقف الرئيسية.

3- **التحاور:** يستمر النقاش والتحاور أثناء هذه المرحلة الى أن يتم استنفاد الأفكار.

4- **القرار:** عندما يصل البند الى النتيجة التي ترضى عنها المجموعة.

ويختلف طول وطبيعة كل مرحلة، فالمقدمة تكون سريعة، ولا تتجاوز عدة كلمات أما اذا كانت المجموعة جديدة والموضوع معقد فإنها تتطلب قدراً أكبرمن الوقت والمهارة لتركيز الانتباه، حتى الوصول الى النقطة التي سيبدأ فيها النقاش الجاد، وعلى رئيس الاجتماع معرفة ذلك، ويستمر في دفعها الى الأمام في اتجاه معين وبالطريقة الصحيحة:

1- الإنصات:

من صفات رئيس الاجتماع الناجح الإصغاء وألا يسمح بالخلط بين الموضوعات، وعدم خروج الحديث عن مساره وألا يخشى مقاطعه المشاركين الذين يتناولون بنداً سابقاً، وان يعطي الحديث بين المجموعة بشكل متوازن، وأحياناً تكون روح الدعابة وسيلة لتهذيب الألفاظ أو التصرفات غير اللائقة أو العدوانية والتغلب على المواقف المحرجة، والوقت رئيس الاجتماع الجيد هو الذي لا يسمح لنفسه بنسيان الوقت، وعليه أن يحث الآخرين على الانتهاء من النقاش ليضع وقتاً محدداً لكل موضوع، وحتى لا يطغى موضوع على آخر.

2- انهاء الاجتماع:

ينبغي استغلال مهارة رئيس الاجتماع على ألا يستمر الاجتماع لفترة أطول، مما ينبغي والاجتماعات تنتهي في حالات منها:

- أن يكون المشاركون قد فقدوا اهتمامهم به أو أنهم انصرفوا جميعاً.
- أن تكون كافة الأعمال قد تم تعريفها.
- أن يكون الوقت المتاح قد انتهى.

مهام وواجبات السكرتير للتحضير للاجتماعات

قبل الاجتماع	أثناء الاجتماع	بعد الاجتماع
- حجز القاعة التي تقرر الاجتماع فيها. - القيام بالإجراءات اللازمة لتوجيه الدعوة إلى المشاركين في الاجتماع لحضوره. - إعداد كافة الملفات المتعلقة بالمواضيع المدرجة في جدول الأعمال. - تذكير المشاركين بموعد الاجتماع، وذلك قبل يوم من انعقاده. - التأكد من نظافة القاعة التي سيعقد فيها الاجتماع. - تجهيز القاعة بالأدوات المساعدة اللازمة. - تصميم توزيع المقاعد في قاعة الاجتماع. - وضع اسم المشترك أمام المكان الذي سيجلس فيه على الطاولة. - التأكد من أن أجهزة التكييف في القاعة تعمل بشكل جيد. - وضع أوراق وأقلام للكتابة على الطاولة أمام كل مقعد من المقاعد. - إعداد سجل الحضور. - تأمين الماء والمرطبات والأكواب والمنافض. - لصق ورقة على باب قاعة الاجتماع، مكتوب عليها عبارة	- الجلوس في مكان مناسب يمكنه من الاستماع إلى ما يقال وتسجيل كافة وقائع الاجتماع. - تمرير سجل الحضور على المشاركين، والتأكد من أن الجميع قد وقع عليه. - تدوين اسم ووظيفة كل شخص حضر الاجتماع. - تدوين أسماء الأشخاص الذين تغيبوا عن حضور الاجتماع، مع ذكر أعذار هذا التغيب (إذا وجدت). - توزيع كافة المستندات والوثائق اللازمة على المشاركين، وذلك ليستخدموها لدى مناقشة المواضيع المرتبطة بها. - الاستماع جيداً إلى ما يجري من مناقشات، واستيعابها جيداً للتمكن من تسجيلها بشكل سليم. - تدوين وقائع الاجتماع باختصار لا يخل باكتمال	- مرافقة الضيوف الذين حضروا الاجتماع إلى مدخل المؤسسة. - عدم ترك أية ورقة على طاولة الاجتماعات بعد مغادرة الجميع. - جمع الملفات والوثائق ومحضر الاجتماع وسجل الحضور، وحفظها في مكان آمن. - الطلب إلى عامل النظافة بعد مغادرة الجميع العمل على تنظيف غرفة الاجتماع، والتأكد من قيامه بذلك على أكمل وجه. - إعداد محضر الاجتماع النهائي والحصول على توقيع رئيس الاجتماع عليه، وتصوير نسخ منه لتوزيعها على الأشخاص المعنيين. - إعداد المراسلات التي تم الاتفاق على إعدادها خلال الاجتماع. - تسجيل أي موعد

اجتماع الرجاء عدم الإزعاج. - إعطاء التعليمات بعدم تحويل الاتصالات الواردة إلى المشاركين، أثناء انعقاد الاجتماع، إلا عند الضرورة القصوى. - استقبال وتوجيه المشاركين لدى حضورهم إلى مكان الاجتماع.	الموضوع. - الإشراف على تقديم الضيافة للمشاركين أثناء فترة الراحة. - تسجيل كافة المقترحات التي قدمها المشاركون خلال الاجتماع، وتحديد ما إذا تم رفضها أو اعتمادها أو تأجيلها. - تدوين القرارات الأساسية المتخذه حرفياً، كما وردت خلال المناقشات. - تسجيل أسماء المشاركين الذين صوتوا مع أو ضد أي قرار تم اتخاذه أو أي اقتراح تم تقديمه، وكذلك أسماء الذين امتنعوا عن التصويت، وذلك وفقاً للأنظمة المتبعة في هذا المجال. - تدوين أسماء المشاركين الذين أوكلت إليهم القيام بمهام معينة بعد الاجتماع وتدوين هذه المهام بشكل دقيق وواضح.	لاجتماعات قادمة تم تحديدها خلال الاجتماع، وذلك في كل من مفكرته ومفكرة رئيس الاجتماع، بما في ذلك موعد عقد الاجتماع المقبل إذا ما تم تحديده. - فتح ملف للاجتماع المقبل والبدء بإعداد جدوله أعماله. - تذكير الأشخاص الذين تم تكليفهم بمسؤولية القيام ببعض المهام أو متابعة تنفيذ بعض القرارات، بالتزاماتهم هذه، والتحقق دورياً من أن ذلك يتم وفقاً لما هو مقرر.

الفصل الثامن

ادارة العمل المكتبي
(الاساليب وطرق العمل)

- ❖ نظام العمل المكتبي المتكامل.
- ❖ نظم حفظ البيانات والملفات.
- ❖ الطرق الحديثة في حفظ واسترجاع المعلومات.
- ❖ الاسس الواجب مراعاتها لتنظيم الحفظ بالارشيف.
- ❖ الاساليب وطرق العمل.
- ❖ اختصاصات وحدات التنظيم وطرق العمل.

ادارة العمل المكتبي
(الأساليب وطرق العمل)

نظام العمل المكتبي المتكامل

من الملاحظ أن هناك أحد المنتجات الفرعية لعصر الحاسبات الإلكترونية الذي يتجه نحو نظام العمل المكتبي المتكامل، والذي يعني إمكانية توحيد كافة الأعمال المنفصلة اللازمة، لتشغيل وتوصيل المعلومات في نظام شامل من الأجهزة الإلكترونية الآلية.

وتتمثل الأنظمة الفرعية لهذا النظام الشامل في معدات التصوير وأجهزة معالجة النصوص وأجهزة المؤتمرات عن بُعد Teleconferencing وأجهزة توصيل البيانات وأجهزة الصور لجهرية Micrographics فالنظام المتكامل يعني النظرة الشاملة للبيئة المحيطة بالعمل المكتبي لإيجاد أكثر الوسائل فاعلية في تشغيل بيانات الوحدة الإقتصادية.

ويترتب على الأخذ بالنظام المتكامل تخفيض التكاليف، وزيادة السرعة في تدفق البيانات، كما يقدم أنظمة متقدمة لحفظ المعلومات، بالإضافة إلى أنه يتضمن مجموعة من الوسائل البديلة للإتصالات، وفي هذا النظام قد يصعب الفصل بين معالجة الكلمات والنصوص والتصوير وحفظ البيانات والإتصالات، حتى أن نفس الحاسب الذي يتولى تشغير البيانات يمكنه في نفس الوقت القيام بمعالجة الكلمات، ويتميز نظام العمل المكتبي المتكامل بما يلي :

1- **زيادة السرعة:** حيث أن اعداد وتوزيع المستندات بإستخدام الأجهزة الآلية أو الوسائل الإلكترونية أسرع من القيام بها يدوياً.

2- **إنخفاض الوقت اللازم لتدفق المعلومات :** نظراً لإنخفاض الوقت اللازم لإعداد وتسليم المستندات، فإنه يؤدي بالتالي إلى إنخفاض الوقت ما بين إعداد المعلومات وإستخدامها.

3- **تخفيض التكاليف :** على الرغم من زيادة حجم الإستثمار اللازم لشراء الأجهزة للأخذ بنظام العمل المكتبي المتكامل، إلا أنه في المدى الطويل سوف تنخفض نفقات التشغيل عن النظام اليدوي نظراً لإنخفاض تكاليف العمال (الأجور).

4- **فاعلية التكامل مع الوحدات الإقتصادية الأخرى:** حيث أن الحاسبات وأنظمة معالجة الكلمات والنصوص تسمح للوحدة الإقتصادية بتوفير المعلومات اللازمة للوحدات الإقتصادية الأخرى (مثل البنوك والموردين والأجهزة الحكومية المختلفة) بصورة أكثر فاعلية وكفاءة؟

5- **تحسين الجودة :** حيث ان الخطابات والتقارير والمستندات الأخرى تكون نظيفة ومرتبة، وتتميز بالثبات وتحتوي على أخطاء قليلة إن لم تكن منعدمة بعكس الحال في الطرق اليدوية.

الأنظمة الفرعية لنظام العمل المكتبي المتكامل

تستخدم أجهزة ومعدات نظام العمل المكتبي المتكامل في إعداد المستندات المكتوبة ومضاعفة عدد نسخها، ونقل البيانات، وحفظ وإستدعاء المعلومات، ويحتوي النظام المتكامل على مجموعة من الأنظمة الفرعية مثل معالجة الكلمات والنصوص لإعداد التقارير والمراسلات، والبريد الإلكتروني لتصدير وإستلام الخطابات والمذكرات والتقارير، وشبكة التليفونات لربط

مجموعة من الكلمات في شكل مؤتمر، أو عقد المؤتمرات عن بعد بالصوت والصورة معاً.

وتشمل هذه الأنظمة ما يلي:

أ- أجهزة معالجة الكلمات : يعني معالجة الكلمات إستخدام الوسائل الآلية والإلكترونية في إعداد الخطابات والمذكرات والتقارير والفواتير والكتب والمقالات أو أي شيء آخر يحتوي على كلمات وجمل مكتوبة، وتتضمن أيضاً إستدعاء البيانات مرة أخرى للمراجعة وتصحيح ما بها من أخطاء وطباعتها، وبالشكل المطلوب، وتستخدم أجهزة معالجة النصوص بأحد الأنظمة التالية:

(1) نظام مفرد لمعالجة الكلمات: يحتوي على حاسب واحد مزود بشاشة وجهاز طباعة.

(2) نظام مشاركة: يحتوي على حاسب أو جهاز معالجة الكلمات ومتصل بعدة محطات عمل Work Stations وكل محطة عبارة عن نهاية طرفية أو جهاز مزود بلوحة مفاتيح لإدخال البيانات إلى جهاز معالجة الكلمات، وربما يستعين هذا النظام بمستودع للإملاء Dictation Tankلتسجيل الأصوات من مختلف محطات العمل.

(3) نظام منتشر لتشغيل البيانات : يشتمل على شبكة من الأنظمة المفردة وذاكرتها، حيث تقوم محطات العمل المحلية بإعداد الخطابات أو المذكرات أو التقارير وإرسالها عن طريق الشبكة للتحديث أو المراجعة، ومن ثم تتميز تلك النظم المنتشرة بسعة تخزينية ضخمة.

ب- أجهزة مضاعفة عدد النسخ : تعد وظيفة مضاعفة عدد النسخ (أي صور طبق الأصل) من الوظائف الهامة في النظام المتكامل، حيث

يسمح نظام التصوير (النسخ) الآلي بتوزيع كم كبير من المعلومات بسرعة وسهولة لمن يحتاج إليها، وقد تستخدم في ذلك أجهزة التصوير المعروفة ومنها ما يعمل بالألوان.

ج- أجهزة الحفظ : يتولى نظام الحفظ تبويب وحفظ المعلومات والتقارير والخطابات والمستندات حتى يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة، وقد يتم حفظ أصول أو صور المستندات.

د-أجهزة الصور المجهرية : تعتمد هذه الأجهزة على تصغير المستندات وطبعها في شكل صور فيلمية صغيرة ومن ثم لا تحتاج إلى حيز كبير لتخزينها، ومن الأشكال المصغرة الشائعة الإستخدام الـ Microfilm والـ Microfiche والبطاقات النفاذة Aperture Cards.

هـ- البريد الإلكتروني : لقد أدى إرتفاع التكاليف والوقت اللازم لتسليم البريد إلى زيادة الإستعانة بالبريد الإلكتروني عن طريق توصيل الحاسبات الصغيرة بخطوط التليفون أو الموجات الصغيرة أو أي وسائل أخرى.

وتقوم بعض الأنظمة بإرسال الرسائل من حاسب إلى آخر ، والبعض الآخر يستخدم جهاز التصوير عن بعد Telecopier أو جهاز الفاكسيميلي Facsimile Machine الذي يقوم بإمعان النظر في الصفحة وتحويل ما بها من بيانات إلى نبضات إلكترونية يمكن إرسالها عبر خطوط التليفون إلى مكان بعيد، ويتولى جهاز الإستقبال تحويل النبضات مرة أخرى إلى صورة طبق الأصل.

و- المؤتمرات عن بُعد: هي إحدى صور الإتصالات الإلكترونية التي تسمح لمجموعة من الأفراد في أماكن مختلفة بالمشاركة في مؤتمر ما

وهم في أماكنهم دون تحمل مشقة الإنتقال إلى مكان المؤتمر، ومن ثم يمكنهم مشاركة المعلومات والحصول على الكثير من المدخلات وإتخاذ القرارات، وتعد المؤتمرات عن بُعد من أدوات العمل المكتبي الفعالة، لأنها توفر الكثير من الوقت والجهد والأموال وخاصة المتعلقة بنفقات السفر والإقامة.

نظم حفظ البيانات والملفات:

إن كلمة المحفوظات بمعناها الكبير تعني تجميع كافة الوثائق التي تحمل معلومات يمكن الرجوع إليها مستقبلاً، ويقصد بالوثيقة هنا أي مادة تحمل معلومات سواء كانت ورقة أو شريطاً مسجلاً أو مصوراً أو كتابياً أو خريطة أو إحصائية أو بياناً إلى غير ذلك من أنواع الوثائق التي تحمل معلومات، سواء في المنظمات الحكومية أو في المنشآت الإقتصادية أو في البنوك.

تعريف المحفوظات :

هي عبارة عن مجموعة الوثائق التي تنتج عن نشاط أي منظمة أو منشأة للرجوع إليها عند الحاجة مستقبلاً.

وتعتبر عمليات الحفظ من أهم النشاطات المكتبية التي يمارسها السكرتير، إذ يقع على عاتقه تسهيل وصول المعلومات إلى المختصين، وأيضاً تزويد الإدارة بالحقائق والبيانات والأرقام التي تتيح لهم إتخاذ القرارات على أسس موضوعية، وبالتالي مساعدتها على إنجاز عملها وتحقيق أهداف أجهزتها.

أنواع المحفوظات:

أ- محفوظات نشيطة :

هي الوثائق الحية المتداولة التي ترجع إليها إدارات المنظمة بصفة مستمرة لإنجاز الأعمال، وهي تحفظ في وحدات المحفوظات في كل إدارة، أي أنها تحت أيدي الموظفين حسب أعمالهم وتخصصاتهم.

ب- محفوظات متوسطة النشاط :

هي ما يطلق عليها (المؤقتة) تتمثل في السجلات والمستندات التي تدعو الحاجة للرجوع إليها على فترات متباعدة حسب طبيعة العمل في المنظمة، وهذا النوع من المحفوظات يحفظ بوحدات الحفظ اللامركزية في الإدارات.

ج- محفوظات غير نشيطة :

هي السجلات والأوراق والمستندات التي لا تدعو الحاجة للرجوع إليها ربما لإنهاء العمل بها أو لعدم الحاجة إليها، أو لمرور سنوات عليها، هذا بعد أن يتم فرزها وتقسيمها إلى قسمين:

1- مستديمة : أوراق وسجلات تتضمن إلتزامات أو ذات أهمية تاريخية (كالعقود والإتفاقيات مثلاً).

2- منتهية : أوراق إنتهى العمل بها تماماً ولا قيمة لها (مسودات – صور زائدة من المراسلات – دعوات إلى إجتماعات – بطاقات تهنئة بالأعياد مثلاً) فيجب النظر في أمر التخلص منها.

أهمية المحفوظات :

أصبحت (المعلومات) بالنسبة للمنظمات الحكومية والمنشآت التجارية، وهي الأساس في إنجاز الأعمال بأنواعها المختلفة، لذلك فقد

تمخضت عمليات الحفظ عن تحقيق هدف محدد وهو (ضمان وصول المعلومات إلى أيدي المستفيدين منها بأسرع وقت وأقل جهد وبأدنى تكلفة)، ذلك أن المحفوظات بالنسبة للمنظمة كالقلب لجسم الإنسان، فهي المصدر الذي يضخ المعلومات لكل إدارات وأقسام المنظمة لإنجاز أعمالها، ومن هنا برزت أهميتها بالنسبة لسائر الأعمال الحكومية والتجارية والبنوك مع إختلاف أنواعها.

الأهداف الرئيسية لإدارة المحفوظات:

1- تيسير الإستفادة من المعلومات التي تضمها الوثائق، بمعنى سرعة توصيل المعلومات إلى المستفيدين ليستطيع كل مسؤول بالمنظمة أداء عمله بكفاءة وفاعلية.

2- المحافة على وثائق المنظمة من التلف أو الضياع أو الحريق أو إفشاء المعلومات السرية بها.

التنظيم الفني للمحفوظات :

تمر المحفوظات في أي منظمة بثلاث مراحل رئيسية، وهي:

1- التصنيف :

هو تكوين مجموعات متشابهة من الوثائق ذات الصفات أو الخصائص المتجانسة، وفصل الوثائق غير المتشابهة تبعاً لدرجة إختلافها ، بغرض التعرف عليها.

ومن طرق التصنيف:

(1) موضوعي (تصنيف حسب الموضوعات ويتم فتح ملف لكل موضوع، كالاجازات – التقارير – الإنتدابات).

(2) جغرافي (تصنيف حسب المناطق والبلاد أو الفروع الوارد منها أو الصادر إليها أوراق مثل فرع جدة).

(3) الزمني (تصنيف حسب التواريخ سواء سنوية أو شهرية مثل ميزانيات سنة، إيرادات لسنة).

(4) إسمي (تصنيف حسب أسماء أصحابها سواء موظفين أو جمهور مثل محمد – أحمد – شركة).

(5) شكلي (تصنيف الوثائق حسب شكلها مع مراعاة النوع أيضاً، كالفواتير والقرارات فيتم وضع كل منها في ملف حسب شكله).

2- الترقيم (الترميز):

وهو وضع رموز للوثائق سواء رقمية أو بالحروف أو بالإثنين معاً فتعتبر تلك الرموز أرقاماً للوثائق. وهو المرحلة الوسطى بين التصنيف وإعداد الفهارس، ويتم ترتيب الوثائق تبعاً لرموزها التي تعتبر عاملاً أساسياً في فهرسة تلك الوثائق.

ومن طرق الترقيم :

(1)عددي مُركّب (يبدأ من 1-2-3-4 إلى مالا نهاية مثل الملفات التي بكتب عليها 3/ 1/ 5 ، 6/ 2/ 3).

(2)هجائي مُركّب (يبدأ من أ – ب – ت – ث ...... ي(وصولاً إلى (ل/ ن/ أ ، ح/ أ/ و).

(3)مزدوج (تدمج الحروف مع الأرقام، وذلك لقصور الطريقة الهجائية حيث تقتصر على 28 حرف فقط (مثل ن/ أ/ 5 ، أ/ ب/ 3).

كما ان أفضل طريقة هي الطريقة العددية المركبة نظراً لمرونتها، كما أنها الترقيم المستخدم في التقنيات الحديثة بعد دخول الحاسب في أعمال المكاتب.

3- إعداد الفهارس:

ان عملية إعداد الفهارس هي المرحلة الثالثة من مراحل التنظيم الفني للمحفوظات، وهي المرحلة المتممة لمرحلتي التصنيف والترميز, ويمكن أن تعرف الفهرسة بأنها (وصف كامل للوثائق والمعلومات التي تحويها تلك الوثائق بطريقة تسهل إسترجاعها بأسرع وقت وأقل جهد)، وهناك عدة أشكال للفهرسة نركز هنا على أهم شكلين، وهما:

أ- فهرس السجل :

دفتر كبير كراسة أوراق سائبة يسجل فيها المسؤول عن الحفظ أسماء وأرقام الملفات التي لديه، وأماكن وجودها في أجهزة الحفظ، من أهم عيوبه صعوبة الإضافة له أو الحذف منه، تعرضه للتلف السريع، عدم محافظته على سرية المعلومات لأنه مكشوف.

ب- فهرس البطاقات :

هي كروت من ورق مقوى مقاساتها مختلفة حسب حجم الأدراج التي تحفظ بها، ولها نوعان:

1- **بطاقات إرشادية** : مستطيلة، ولها بروز من الناحية اليمنى من أعلى أو من أماكن مختلفة من الحافة العلوية للبطاقة، للدلالة على ما

بعدها من بطاقات، حيث يكتب على هذا البروز الرقم الخاص بالملفات الإدارية أو الملفات الإسمية.

2- **بطاقات عادية :** مستطيلة الشكل أيضاً، وتخصص واحدة منها لكل ملف، يسجل عليها إسم الملف ورقمه ومكان وجوده في أجهزة الحفظ، من مزاياها سهولة الإضافة لها أو الحذف منها، تعيش لمدة طويلة، تحافظ على سرية المعلومات.

الطرق الحديثة في حفظ وإسترجاع المعلومات :

ان الحفظ هو عملية ترتيب الوثائق المختلفة في أوعية الحفظ المتاحة داخل الأرشيف بنظام محدد يضمن سلامتها، ويمكن بموجبه الوصول إلى أي وثيقة منها بسرعة عن الحاجة، وتعتبر عملية الحفظ عملية فنية فعلاً، ذلك أن الوثائق الخاصة بالمنظمات والمنشآت مختلفة، ولها أنواع شتى وأحجام مختلفة وأشكال متعددة، وأن حفظها جميعاً بطريقة واحدة لا تناسب طبيعة الوثيقة، لذلك كان لزاماً على السكرتير أو مسؤول الحفظ التعرف على طرق الحفظ، والتي يمكن أن تناسب حفظ الوثائق لسنين طويلة إذا ما دعت الحاجة إليه.

وعند الحفظ يجب على السكرتير مراعاة الأسس والقواعد الآتية:

1- التأكد من إنتهاء إجراءات معالجة موضوع الورقة قبل البدء في حفظها.

2- التأكد من وجود تأشيرة الموظف المختص، بما يفيد الحفظ في مكان يتفق عليه.

3- حفظ الأوراق المطلوب حفظها بسرعة أولاً بأول ودون تأجيل.

4- تحديد رقم الملف الذي ستحفظ فيه الورقة بدقة.

5- ترقيم أوراق الملف الواحد بأرقام مسلسلة، حسب تواريخ حفظها ويوضع الرقم سواء باليد أو بالرقامة في الجهة اليسرى العلوية.

6- إعداد قائمة بالمحتويات لكل ملف تسجل فيه كافة الأوراق أولاً بأول.

طرق الحفظ:

1- الحفظ الرأسي : يصلح هذا النوع من الحفظ للملفات العادية أو العلاقة، بحيث يكون الملف موضوع في الدرج رأسياً أي ظهره إلى أسفل وفتحته إلى أعلى، وتبرز من كل ملف زائدة بلاستيكية بها ورقة صغيرة، ويسجل عليها رقم الملف وهذه الزائدة البلاستيكية كثيراً ما تعرف بإسم (المرشدة) ويفضل أن ترتب تلك الزوائد الإرشادية بطريقة متدرجة في تسلسل ظاهر لتساعد على سرعة الوصول للملف المطلوب.

2- **الحفظ الأفقي :** يصلح هذا النوع من الحفظ للوثائق كبيرة الحجم، كالسجلات والمظاريف الكبيرة والخرائط غير الملفوفة، والرسوم الهندسية التي تحتفظ بحالتها دون طي مع تمييزها بورقة صغيرة يمكن التعرف عليها.

3- الحفظ الواقف : يصلح هذا النوع للعديد من الوثائق مثل الخرائط الملفوفة إسطوانياً وعلب المحفوظات الإسطوانية، والأشرطة المسجلة أو المصورة، والملفات الأفرنجية (الكرتو) وكذلك الكتب والكتالوجات، وكلها تحفظ واقفة، وفي هذا النوع من الحفظ توضع الوثائق عمودياً، ويكتب على ظهر الوثيقة ما يميزها ليسهل الحصول

عليها وتعتبر أفضل الطرق من زاوية الإستغلال الإقتصادي الأمثل لمكان الحفظ بشرط إستخدام المعدات المناسبة لهذه الطريقة، مثل الدواليب ذات الأرفف.

الأسس الواجب مراعاتها لتنظيم الحفظ بالأرشيف:

1- تجهيز مكان مناسب يصلح لعمليات الحفظ.

2- تزويد المكان بأوعية حفظ مناسبة للوثائق، كالدواليب الخشبية أو المعدنية ذات الأرفف.

3- إتباعه طريقة الحفظ المناسبة لكل وثيقة (رأسي – أفقي – واقفي).

الإجراءات الواجب إتباعها عند حفظ الأوراق في الملفات :

1- ترميم الأوراق الممزقة إن وجدت.

2- تخريم الأوراق، وذلك بطي الورقة من المنتصف تماماً لتحديد مكان التخريم.

3- تهذيب الأوراق، أي طي الزائد منها عن حافة الملف العليا أو السفلى.

4- ترتيب الأوراق، تبعاً لرموزها أو تواريخها، ثم إيداع الأوراق بالملفات.

5- ترقيم الأوراق بالرقم التسلسلي (باليد أو بالرقّامة).

6- تثبيت الأوراق في قائمة محتويات الملف والتي تثبت بغلاف الملف الداخلي.

7- إجراء المراجعة اللازمة للتأكد من سلامة الحفظ.

8- حفظ الملفات في الأوعية إن كانت أرفف أو أدراج أو دواليب.

الأسس الواجب مراعاتها أثناء صيانة المحفوظات :

1- تحديد أغلفة الملفات التي تتمزق نتيجة لكثرة الإستعمال.

2- إعادة تثبيت الأوراق في الملفات عند تفككها من جراء التداول.

3- ترميم الأوراق التي تتمزق نتيجة سوء إستعمال الملف.

4- حماية الملف مما يتعرض له من عوامل خارجية وحشرات وحريق.

5- المحافظة على سرية الملفات والوثائق التي يضر إفشاؤها بالمصلحة العامة.

الأساليب وطرق العمل:

تعريف الأساليب وطرق العمل

هو اصطلاح يستخدم لوصف جماعة من الناس يعملون في المجال (الحكومي أو الخاص)، والذي يتطلب منهم تقديم النصح والمشورة للإداريين في وسائل التنظيم وطرق العمل، بهدف زياد الكفاءة الإدارية في العمل (أجود خدمة بأقل وقت وجهد وتكلفة) .

ويهتم النشاط بدراسة ما يلي:

1) التنظيم :

1- دراسة الهيكل التنظيمي .

2- تقسيم العمل بين الإدارات.

3- تحديد الاختصاصات .

4- وضع الهياكل التنظيمية.

5- وضع الخرائط التنظيمية .

5- إعادة تنظيم جهاز المنظمة على أسس علمية.

2) الإجراءات :

1- دراسة الإجراءات .

2- تحليل الإجراءات .

3- تبسيط الإجراءات وتحسينها .

4- تصميم إجراءات جديدة مناسبة.

أسباب إنشاء وحدات التنظيم وطرق العمل :

- الاهتمام بالتنظيم والأساليب من مهام الرئيس الإداري.
- الرئيس ليس لدية الوقت الكافي والانشغال بالأعمال اليومية .
- النشاط (التنظيم وطرق العمل) يحتاج لتخصص فني .
- يحتاج إلى خبرات لا تتوافر في كل الرؤساء .
- لهذا لابد من ايجاد جماعة ووحدة متخصصة.

اختصاصات وحدات التنظيم وطرق العمل

ان أعمالها متشابهه في كثير من الأمور، إلا انه هناك بعض الاختلافات تعود للقوانين المختلفة لكل دولة:

1- دراسات تنظيمية :

- تنظيم جديد : تشمل وضع هيكل تنظيمي (يحدد الاختصاصات + المسؤوليات + علاقة الإدارات بعضها ببعض).

- تنظيم قديم : دراسته وإن كان هناك مشكلة، التعرف عليها، ثم وضع الحلول المناسبة لها.

2- تقييم الإجراءات :

- عمل جديد : تحديد الخطوات اللازمة له + بطريقة متسلسلة .
- عمل قديم : دراسته + تحليله، محاولة تبسيطه + تحسينه .
- عمل دليل الإجراءات : وصف لجميع المراحل التي تمر بها العمليات والإجراءات الإدارية .

قائمة المراجع والمصادر

- إيميت، ماكفرلاند، إجراءات السكرتارية: إدارة المكاتب والأنظمة الآلية، ترجمة محمد عبدالله. جمعه عبيد الله وعبد الحميد رضا عبد اللطيف، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998.

- أبو الرب، احمد محمود، السكرتارية الحديثة وإدارة المكاتب، معهد الإدارة العامة. الرياض، 2004.

- عبد الحميد رضا، بشير زنداج، (الإدارة المكتبية وأعمال السكرتارية في الأجهزة الحكومية) الجزء الأول، الإدارة العامة، 1996.

- ماهر، أحمد، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الإبراهيمية: الدار الجامعية، 2008.

- السرطاوي، محمود، فائز حميدة، مهارات الاتصال والتواصل، وزارة التربية والتعليم عمان، 2007.

- هلال ، محمد عبدالغني، مهارات إدارة المؤتمرات. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 2012.

- فرج ، عصام الدين، المراسم وتنظيم المؤتمرات. القاهرة: دار النهضة العربية، 2012.

- Richard Daft, Organizational Behavior, South Wester Publishing. USA, 2001.

- Shucha, Bonnie, (2005). Blogging@your library: Finding, Reading & Ceating Library Blogs.

- Susan Greane and Rishi, Goyal Financial Sector Development in the Mied Le East, 2001.

- Aldage and Stearn, (1991). Management" by south western publishing co. cincinnati,ohio 2,ED .

- Gerald Gaiden, Public Administration, Second Edition, by Palisades Publisher, California, USA, 1982.

- Gay,L.R.,and Airasian, P, (2002). Educational Research: Competencies for analysis and application. NJ: Prentice - Hall, Inc.

- John.Schermehorn, James Hunt, Richard Osborn, Claire Billy, (2010). comportement humain et organisation» Edition erpi québec canada, .

- www.pmpyd.org.sa/pub

- www.kau.edu.sa

- http://faculty.ksu.edu.sa

- www.ibtesama.com

- www.scribd.com

- www.siironline.org/alabwab/motamarat/067.html

- www.ngoconnect.net/documents


دار الراية للنشر والتوزيع
DAR AL RAYA For Publication & Distribution
عمان - الاردن TEL: 00962 6 5338656
E mail: dar_alraya@yahoo.com



دار الراية للنشر والتوزيع
DAR AL RAYA For Publication & Distribution
عمان - الاردن TEL: 00962 6 5338656
E mail: dar_alraya@yahoo.com

الاحدث في

إدارة المكاتب والسكرتارية



9 789957 579432



دار الراية للنشر والتوزيع
DAR AL RAYA For Publication & Distribution

عمان - الأردن TEL: 00962 6 5338656
E mail: dar_alraya@yahoo.com